



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA
EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS
DEL GAD DEL CANTÓN TOSAGUA, 2022.**

AUTORAS:

**ANDREA YULEXI RODRÍGUEZ ZAMBRANO
DAYHANA ELIZABETH RIVERA SOLÓRZANO**

TUTORA:

ING. MARTHA ÁLVAREZ VIDAL, Mg.

CALCETA, NOVIEMBRE DE 2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras **ANDREA YULEXI RODRÍGUEZ ZAMBRANO**, con cédula de ciudadanía N° 1317234779, y **DAYHANA ELIZABETH RIVERA SOLÓRZANO**, con cédula de ciudadanía N° 1313574822, declaramos bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: **ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD DEL CANTÓN TOSAGUA, 2022**. es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedemos a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



Andrea Yulexi Rodríguez Zambrano

CC: 1317234779



Dayhana Elizabeth Rivera Solórzano

CC: 1313574822

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

ANDREA YULEXI RODRÍGUEZ ZAMBRANO, con cédula de ciudadanía N° 1317234779, y **DAYHANA ELIZABETH RIVERA SOLÓRZANO**, con cédula de ciudadanía N.º 1313574822, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: **ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD DEL CANTÓN TOSAGUA, 2022**. cuyo contenido ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



Andrea Yulexi Rodríguez Zambrano

CC: 1317234779



Dayhana Elizabeth Rivera Solórzano

CC: 1313574822

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

ING. MARTHA ÁLVAREZ VIDAL, Mg. certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD DEL CANTÓN TOSAGUA, 2022** que ha sido desarrollado por **ANDREA YULEXI RODRÍGUEZ ZAMBRANO y DAYHANA ELIZABETH RIVERA SOLÓRZANO**, previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. MARTHA ÁLVAREZ VIDAL, Mg

CC:1311004913

TUTORA

CERTIFICACIÓN DEL COORDINADOR DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Wladimir Alexander Palacios Zurita, Mg, Coordinador del Grupo de Investigación Gestión Pública y Desarrollo Empresarial (GP&DE), certifico que Las estudiantes, Rodríguez Zambrano Andrea Yulexi y Rivera Solórzano Dayhana Elizabeth, realizaron su Trabajo de Integración Curricular titulado “ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD DEL CANTÓN TOSAGUA, 2022” previo a la obtención del título de Licenciado en Administración Pública. Este trabajo se ejecutó como parte de una actividad del proyecto de investigación titulado “ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD DEL CANTÓN TOSAGUA” y registrado en la Secretaría Nacional de Planificación con CUP en Estudios Organizacionales de la Gestión Pública y Desarrollo Empresarial.

**WLADIMIR ALEXANDER PALACIOS
ZURITA, MG**

**COORDINADOR DEL GRUPO DE
INVESTIGACIÓN GP&DE**

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: **ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD DEL CANTÓN TOSAGUA, 2022** que ha sido desarrollado por **ANDREA YULEXI RODRÍGUEZ ZAMBRANO y DAYHANA ELIZABETH RIVERA SOLÓRZANO**, previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. ANAMEY MENDOZA MERA, MG.

CC: 1308694965

PRESIDENTA DEL TRIBUNAL

ING. MILDRED HERNÁNDEZ RIVADENEIRA ING. BYRON RODRÍGUEZ LOOR

MG. CC: 1304605734

CC: 1313572560

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” que nos dio la oportunidad de crecer como seres humanos a través de una educación superior de calidad y en la cual hemos forjado nuestros conocimientos profesionales día a día;

A Dios sobre todas las cosas, porque nos ha dado el don de la vida, y nos ha dotado de múltiples capacidades personales y profesionales para el paso exitoso por la vida universitaria;

A nuestros padres, por ser nuestros pilares fundamentales en cada etapa de nuestra vida, por su apoyo moral y económico, por darnos la oportunidad de buscar un mejor porvenir a través de la formación académica, por ser nuestros ejemplos e inspiración;

A nuestros docentes y en especial a nuestra tutora de tesis, por la paciencia, dedicación y entrega para guiarnos en este camino de profesionalización, por compartir sus conocimientos y brindarnos su mano amiga cuando lo necesitamos;

A nuestros compañeros de vida, por su apoyo indiscutible en esta etapa universitaria, especialmente en el proceso de realización del presente trabajo de titulación.

Gracias también a cada una de las personas que nos brindaron su ayuda de forma desinteresada y contribuyeron indirectamente en la obtención de este éxito académico.

Andrea Yulexi Rodríguez Zambrano Dayhana Elizabeth Rivera Solórzano

DEDICATORIA

Mi dedicación especial a Dios, por escuchar mi petición de alcanzar este logro académico y hoy bendecirme con la dicha de poder compartir mi felicidad con mis seres amados.

A mis padres, por heredarme su carácter tenaz y luchador, por inculcarme desde la infancia buenos valores y principios. Se los dedico porque este logro no es solo mío, también es de ustedes, ya que también ha sido uno de sus sueños.

A mi esposo, por la comprensión, la paciencia y el apoyo en todo el proceso de estudio universitario, ya que ha sido en el tiempo en que hemos compartido nuestras vidas.

A mi hija Luna, porque desde muy pequeña ha sentido mi ausencia física cuando he tenido que asistir a clases y efectuar las tareas que la formación universitaria implica, mi satisfacción es que algún día le sirva como inspiración.

Andrea Yulexi Rodríguez Zambrano

DEDICATORIA

Mi trabajo de titulación se lo dedico a Dios, ser supremo que siempre me ha llenado de bendiciones, en él he depositado todas mis oraciones y amorosamente me ha escuchado y han sido respondidas, sin él nada de esto fuera posible.

A mi hija Ashley por ser mi mayor inspiración en este largo camino, porque gracias a ella he logrado ser una mejor persona y espero ser una gran profesional, el mejor regalo que le puedo dar es el empeño y dedicación de hacer siempre lo correcto, inculcándole buenos valores.

A mi madre, porque reconozco el sacrificio que ha realizado en mí, tanto en mi formación como en otros aspectos de mi vida, estoy segura de lo valioso que es este logro para ella y del orgullo que representa en mi vida.

A mi hermana que siempre ha estado junto a mí brindándome su apoyo incondicional, a mis tíos Klever y Jesús que, aunque no estén físicamente sé que me cuidan desde el cielo.

A todos mis familiares que de una u otra manera me han apoyado emocional y económicamente, sin ustedes no hubiese sido posible lograr este objetivo.

Dayhana Elizabeth Rivera Solórzan

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	iii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	iv
CERTIFICACIÓN DEL COORDINADOR DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN	v
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
DEDICATORIA.....	ix
CONTENIDO GENERAL.....	x
CONTENIDO DE TABLAS	xiii
CONTENIDO DE FIGURAS	xiv
RESUMEN	xv
PALABRAS CLAVE.....	xv
ABSTRACT	xvi
KEY WORDS	xvi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	5

1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4. IDEA A DEFENDER	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. HABILIDADES BLANDAS.....	7
2.1.1. IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS.....	7
2.1.2. TIPOS DE LAS HABILIDADES BLANDAS.....	8
2.1. DESEMPEÑO LABORAL.....	11
2.1.1. FACTORES DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	12
2.1.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	13
2.2. SERVIDOR PÚBLICO.....	15
2.2.1. TIPOS DE SERVIDORES PÚBLICOS	16
2.3. PLAN DE MEJORA.....	18
2.3.1. IMPORTANCIA DEL PLAN DE MEJORA.....	19
2.3.2. PASOS PARA CONSTRUIR EL PLAN DE MEJORA.....	20
2.4. GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS.....	21
2.4.1. COMPETENCIAS DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS.....	22
2.4.2. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA.....	23
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	26
3.1. UBICACIÓN	26
3.2. DURACIÓN	26
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	27

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	28
3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	29
3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA	32
3.7. VARIABLES EN ESTUDIO	32
3.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.9. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	35
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	37
4.1. DESARROLLO DE LA FASE I. ESTABLECER EL ESTADO ACTUAL DE LAS HABILIDADES BLANDAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA. 37	
4.2. DESARROLLO DE LA FASE II. DETERMINAR LA INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA.60	
4.3. DESARROLLO DE LA FASE III. PROPONER MEJORAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA.....	66
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
5.1. CONCLUSIONES.....	74
5.2. RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	92

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 4.1. Revisión bibliográfica de las Habilidades Blandas en el servidor público.	38
Tabla 4.2. Revisión bibliográfica de las dimensiones del Desempeño Laboral del servidor público.	39
Tabla 4.3. Cálculo de las valoraciones de los expertos para determinar el CVC de la encuesta.	41
Tabla 4.4. Resultados de las variables de caracterización de los encuestados.....	43
Tabla 4.5. Resultados de la dimensión Empatía de la variable Habilidades Blandas.....	45
Tabla 4.6. Resultados de la dimensión Capacidad de relacionarse con los demás y trabajar en equipo de la variable Habilidades Blandas	46
Tabla 4.7. Resultados de la dimensión Comunicación asertiva de la variable Habilidades Blandas	47
Tabla 4.8. Resultados de la dimensión Liderazgo de la variable Habilidades Blandas	48
Tabla 4.9. Resultados de la dimensión Inteligencia emocional de la variable Habilidades Blandas	50
Tabla 4.10. Resultados de la dimensión Nivel de satisfacción / motivación de la variable Desempeño Laboral	51
Tabla 4.11. Resultados de la dimensión Trabajo en equipo de la variable Desempeño Laboral...	52
Tabla 4.11. Resultados de la dimensión Trabajo en equipo de la variable Desempeño Laboral...	53
Tabla 4.12. Resultados de la dimensión Capacidad profesional de la variable Desempeño Laboral	54
Tabla 4.13. Resultados de la dimensión Cumplimiento de metas y logros de la variable Desempeño Laboral	56
Tabla 4.14. Resultados de la dimensión Disponibilidad para el trabajo de la variable Desempeño Laboral	57
Tabla 4.15. Resultados de las correlaciones por dimensiones de las variables de estudio	64
Tabla 4.16. Selección de las causas con mayor incidencia entre servidores públicos	67
Tabla 4.18. Matriz 5w+1h sobre la planificación de mejoras para los servidores públicos del GAD de Tosagua.	71
Tabla 4.19. Matriz 5w+1h sobre la planificación de mejoras para los servidores públicos del GAD de Tosagua.	72

Tabla 4.20. Matriz 5w+1h sobre la planificación de mejoras para los servidores públicos del GAD de Tosagua.....	73
--	----

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 4.1. Escala de interpretación del CVC.....	42
Figura 4.2 Caracterización de los servidores públicos encuestados	44
Figura 4.3 Resultados de la dimensión Empatía de la variable Habilidades Blandas	45
Figura 4.4 Resultados de la dimensión Capacidad de relacionarse con los demás y trabajar en equipo de la variable Habilidades Blandas	46
Figura 4.5 Resultados de la dimensión Comunicación asertiva de la variable Habilidades Blandas	47
Figura 4.6 Resultados de la dimensión Liderazgo de la variable Habilidades Blandas	49
Figura 4.7 Resultados de la dimensión Inteligencia emocional de la variable Habilidades Blandas	50
Figura 4.8 Resultados de la dimensión Nivel de satisfacción / motivación de la variable Desempeño Laboral	51
Figura 4.9 Resultados de la dimensión Trabajo en equipo de la variable Desempeño Laboral.....	53
Figura 4.10 Resultados de la dimensión Capacidad profesional de la variable Desempeño Laboral	54
Figura 4.11 Resultados de la dimensión Cumplimiento de metas y logros de la variable Desempeño Laboral	56
Figura 4.12 Resultados de la dimensión Disponibilidad para el trabajo de la variable Desempeño Laboral	58
Figura 4.13. Escala de interpretación del Test de Pearson.....	61
Figura 4.14. Diagrama de Dispersión de las correlaciones.....	62
Figura 4.15. Diagrama de Ishikawa sobre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD del cantón Tosagua.....	68

RESUMEN

La investigación se efectuó con la finalidad de analizar las habilidades blandas de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua para la determinación de su influencia en el desempeño laboral, por lo que se desarrollaron tres etapas que corresponden a cada uno de los objetivos específicos del estudio: en primera instancia se estableció el estado actual de las competencias transversales de los empleados, para lo cual se empezó con una revisión bibliográfica de las dimensiones que incluyen las variables de la investigación, luego se elaboró una encuesta estructurada tipo Likert y se validó mediante el Coeficiente de Validez de Contenido, seguidamente se la suministró al personal y se analizaron los resultados, calculando previamente su confiabilidad a través del Alfa de Cronbach; la segunda etapa permitió el establecimiento de la influencia existente entre las variables y sus dimensiones empleando el Test de Pearson; seguidamente, en la tercera fase se desarrolló una propuesta de mejoras utilizando la matriz de planificación 5W+1H, para darle solución a las debilidades puntualizadas en el Diagrama de Ishikawa. Los resultados demostraron correlaciones significativas y positivas entre las variables estudiadas, lo que reafirma la importancia de reconocer las habilidades blandas como factor determinante del desempeño laboral en el contexto del servidor público. En conclusión, este estudio valida la relevancia de fortalecer estas habilidades como parte de las estrategias de gestión de recursos humanos en el ámbito público, lo que consecuentemente genera beneficios al usuario.

PALABRAS CLAVE

Habilidades blandas, desempeño laboral, servidor público, Gobierno Autónomo Descentralizado, plan de mejora.

ABSTRACT

The investigation was carried out with the purpose of analyzing the soft skills of the public servants of the Municipal Decentralized Autonomous Government of the Tosagua canton to determine their influence on work performance, for which three stages were developed that correspond to each of the objectives. specific to the study: in the first instance, the current state of the transversal competences of the employees was established, for which a bibliographical review of the dimensions that include the research variables was started, then a Likert-type structured survey was elaborated and It was validated through the Content Validity Coefficient, then it was provided to the staff and the results were analyzed, previously calculating its reliability through Cronbach's Alpha; the second stage allowed the establishment of the existing influence between the variables and their dimensions using the Pearson Test; Subsequently, in the third phase, an improvement proposal was developed using the 5W+1H planning matrix, to solve the weaknesses pointed out in the Ishikawa Diagram. The results showed significant and positive correlations between the variables studied, which reaffirms the importance of recognizing soft skills as a determining factor of job performance in the context of public servants. In conclusion, this study validates the relevance of strengthening these skills as part of human resource management strategies in the public sphere, which consequently generates benefits for the user.

KEY WORDS

Soft skills, job performance, public servant, Decentralized Autonomous Government, improvement plan.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En un contexto global, las instituciones públicas y privadas se han concentrado en valorar únicamente las competencias específicas del recurso humano, dejando de lado aquellas habilidades propias de la persona, que también influyen en la efectividad de sus labores (Cáceres et al. 2018), y que tienen que ver con la conectividad que el servidor logra con el usuario (Dean, 2017). Sin embargo, hace poco más de una década, se ha evidenciado un interés a nivel institucional y académico por conocer en qué consisten dichas habilidades, denominadas como blandas o socio emocionales, debido a la constante evolución en la que se encuentra el mundo laboral (Romero et al. 2021).

Las administraciones del sector público en América Latina que se proyectan a ofrecer un servicio de calidad, dependen principalmente de la eficiencia en sus procesos (Iacoviello y Pulido, 2018), y de la capacidad y motivación con la que sus funcionarios desarrollan sus labores (Indacochea et al. 2018); debido a esto, es importante que efectúen cambios en la gestión humana, considerando un enfoque en el ámbito actitudinal del servidor, valorando sus habilidades blandas (Cordero et al. 2020).

En el Ecuador, el servicio público se regula bajo la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP, 2016), misma que establece en el artículo 5 sobre el ingreso al servicio público que, el servidor deberá cumplir con los requisitos de preparación académica y demás competencias exigibles tanto en esta normativa como en su reglamento.

Lo anterior permite comprender que, adicional a los requerimientos generales, la ley valora principalmente habilidades cognitivas del empleado para su ingreso a las labores, como determinante de un desempeño efectivo y por ende un servicio de calidad al ciudadano. Sin embargo, la administración pública en el país ha evidenciado un desempeño laboral deficiente, generando insatisfacción en los usuarios (Taffur y Mero, 2022), lo cual se atribuye principalmente a que la institución y los servidores desconocen la importancia de fortalecer sus habilidades actitudinales, emocionales, de personalidad y de inteligencia social, que se engloban comúnmente en habilidades blandas.

El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del cantón Tosagua goza de autonomía administrativa, tal como lo especifica el artículo 5 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD, 2019), por lo que ejerce la facultad de organización y gestión de sus recursos humanos y materiales. En este sentido, uno de los objetivos de la planificación actual de la institución es lograr la efectiva gestión individual e integral de sus funcionarios (GAD Municipal del cantón Tosagua, 2020).

En cuanto al desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua, Velásquez et al. (2018) mencionan que existen debilidades en cuanto a la comunicación, el liderazgo, la ejecución de los procesos, la práctica de valores institucionales, las condiciones de trabajo y la actualización profesional. En este sentido, se evidencian antecedentes de problemáticas en el desempeño laboral, mismas que parten de una débil gestión en el área de recursos humanos, para el control y la motivación en sus actividades, esto genera que los resultados institucionales estén por debajo de lo planificado.

Desde la perspectiva del usuario, las falencias están relacionadas con el trato y la atención que se les da, independientemente de la efectividad del servicio, la

insatisfacción mayor se genera cuando no existe empatía ni ánimos de servir; este contexto se atribuye a la débil atención que se le presta a la identificación y fortalecimiento de los aspectos conductuales de los empleados, razón por la cual se derivan resultados negativos en el rendimiento personal, así como un desempeño insatisfactorio de la institución para la población. Debido a esta situación problemática, y con la intención de contribuir al logro del objetivo de la institución, la investigación pretende analizar cuáles son las habilidades blandas que influyen en el desempeño laboral y plantear alternativas de mejora.

Con base a los antecedentes expuestos, se plantea la siguiente interrogante:

¿De qué manera influyen las habilidades blandas en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El estudio de las habilidades blandas permite conocer su influencia en el desempeño de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua con la finalidad de generar un aporte en la gestión del talento humano que realiza la institución. A continuación, se describen los sustentos teóricos, sociales, económicos, metodológicos y legales que respaldan la investigación:

De forma teórica, el análisis de las habilidades blandas guarda su importancia en los diferentes estudios que han comprobado la efectividad de complementar las competencias cognitivas y no cognitivas para potenciar el desempeño laboral. En este sentido, Martha Alles fue una de las primeras en manifestar que las organizaciones concentran sus esfuerzos en valorar las cualidades

personales que se relacionan con el perfil del puesto requerido (Alles, 2007, como se citó en Tito y Serrano, 2020). Hoy en día, varios autores (García, 2018; Cordero et al. 2020; Aguinaga y Sánchez, 2020) la catalogan como las habilidades del siglo XXI, debido a su trascendental importancia en el contexto laboral.

Económicamente, el estudio genera estrategias para fortalecer las habilidades blandas que inciden en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua, lo que permite un incremento en los niveles de productividad, optimizando el uso de recursos humanos, materiales y económicos, para un equilibrio financiero adecuado. Conforme lo expuesto por Rodríguez y Ordaz (2020), las instituciones públicas no están diseñadas para percibir ganancias sobre sus funciones, sin embargo, deben de acatar el principio de racionalidad económica ante el limitado presupuesto anual que les otorga el estado, lo cual es posible con un óptimo desempeño de sus colaboradores.

En el ámbito social, los beneficios de la investigación están direccionados hacia la satisfacción laboral y personal del recurso humano del GAD Municipal del cantón Tosagua, debido a que, al fortalecer las conductas socioemocionales, se logra un ambiente de trabajo saludable y consecuentemente, un servicio de calidad que impactará de forma positiva en el ciudadano, cambiando la percepción negativa que actualmente poseen hacia la institución. Tomando como referencia lo expuesto por Cordero et al. (2020), el fortalecimiento de las habilidades blandas en el sector público permite una concienciación colectiva hacia los beneficios que la sistematización de procesos genera, tanto para la institución como para su equipo de trabajo.

De forma legal, el estudio se sustenta conforme lo expuesto en la LOSEP (2016), misma que establece en el artículo 2 que, para lograr un mejoramiento continuo

en temas de eficiencia, eficacia, calidad y productividad en las dependencias del estado, esta ley trabaja en el desarrollo profesional, técnico y personal de sus servidores públicos.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar las habilidades blandas de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua para la determinación de su influencia en el desempeño laboral.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer el estado actual de las habilidades blandas de los servidores públicos y su desempeño laboral en el GAD Municipal del cantón Tosagua.
2. Determinar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua.
3. Proponer mejoras para el fortalecimiento de las habilidades blandas que influyen en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua.

1.4. IDEA A DEFENDER

Las habilidades blandas influyen de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se puntualizan los argumentos teóricos de los temas que abarca la investigación titulada “Análisis de las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua”. La finalidad de este apartado es brindar sustento y validez bibliográfica, mediante la indagación en fuentes confiables y actualizadas como libros, artículos y demás archivos electrónicos sobre los temas expuestos en el siguiente hilo conductor:

Figura 2.1. Hilo conductor de la investigación



Fuente. Elaboración propia

2.1. HABILIDADES BLANDAS

El concepto de habilidades blandas se refiere a la capacidad de promover relaciones humanas que permitan el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la optimización del tiempo, la gestión del cambio, el manejo del estrés, el liderazgo y la comunicación efectiva (Cordero et al. 2020). De acuerdo con Marreno (2018), este tipo de habilidades guardan relación con la inteligencia emocional, debido a que se trata de lograr identificar y gestionar las emociones de forma interna y externa para obtener niveles armónicos en las relaciones interpersonales y la comunicación.

Por su parte, Espinoza y Gallegos (2020) enfatizan que son precisamente las habilidades blandas las que permiten establecer diferencias entre dos personas, ya que son las que evidencian los niveles de empatía, el espíritu de colaboración, capacidad de negociación, optimismo y manejo de las emociones propias y del resto. Este tipo de habilidades también se conocen como soft skills por su traducción al inglés, y son ampliamente valoradas en el campo laboral, ya que son las que particularizan a cada profesional, con relación a la capacidad de manejo socio-emocional que tienen tanto en sus pensamientos como en sus actos.

2.1.1. IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS

La importancia de las habilidades blandas resalta con mayor intensidad en el plano laboral, ya que se constituyen como determinantes para el rendimiento de trabajo y el desarrollo personal del individuo en conjunto con las habilidades duras o cognitivas. En la revisión bibliográfica se obtuvieron los siguientes argumentos que respaldan la importancia de las habilidades blandas:

De acuerdo con Fuentes et al. (2021), este tipo de habilidades son un eje fundamental en el proceso de empleabilidad, razón por la cual es significativamente necesario que se fortalezcan estas habilidades mediante la adopción de métodos de aprendizaje que contribuyan al éxito laboral, tanto de los individuos como de la compañía. Lo anterior concuerda con lo expuesto por Marrero (2018) quien explica el complemento que representan estas habilidades para las habilidades duras, facilitando el profesionalismo integral del trabajador. Por otro lado, Gómez (2019) manifiesta que la importancia de las habilidades blandas no radica en un sencillo complemento para el equipo de trabajo, sino que tiene que ver con la necesidad de enfrentar a un entorno cambiante, en el que la competencia laboral se eleva y se requiere interactuar efectivamente con todos tus grupos de interés, como otras empresas, clientes e individuos.

2.1.2. TIPOS DE LAS HABILIDADES BLANDAS

De acuerdo con Ortega (2016), las habilidades blandas son de cinco tipos, enmarcadas como los cinco grandes, y catalogadas como las habilidades OCEAN por Heckman y Kautz, estas son: Openness to new experiences (apertura a nuevas experiencias); Conscientiousness (“responsabilidad”); Extraversión (extraversión); Agreeableness (afabilidad); y Neuroticism (neuroticismo o estabilidad emocional). En el artículo realizado por Marrero et al. (2018), se hace referencia a este modelo, evidenciando la significancia que las normas American Psychological Association (APA) le da a cada una de las habilidades mencionadas, tal como se describe seguidamente:

Apertura a nuevas experiencias: Esta habilidad se refiere a la tendencia de encontrarse predispuesto a nuevas prácticas ya sean de tipo estético, cultural o intelectual. El individuo que posee este tipo de habilidades se describe como poco convencional por sus múltiples intereses.

Responsabilidad: Genera la conciencia de realizar el trabajo de forma organizada, con una sólida ética de trabajo y con gran determinación en el logro de los objetivos. Una de las características del individuo con esta habilidad es la eficiencia y la autodisciplina (p.13).

Extraversión: La extraversión es entendida como la orientación de la energía y los intereses del individuo, en la cual resaltan las características importantes como la amabilidad, seguridad personal, así como altos niveles de sociabilidad.

Afabilidad: Esta habilidad radica en la empatía que posee el individuo ante una determinada persona o situación, se caracteriza por actuar de manera humana y generosa. (p.13- 14).

Estabilidad emocional: Se refiere a habilidad de anticiparse a los hechos y ser consistente ante ellos, teniendo autocontrol y confianza en sí mismos. Esta habilidad es importante, particularmente para evitar la ansiedad, la depresión, la hostilidad y la impulsividad (p.14).

Según Espinoza y Gallegos (2020) las habilidades blandas con mayor valoración en el campo laboral son las siguientes: Autodisciplina (capacidad de autorregulación y autogobierno); administración de recursos personales (gestión y regulación de sus recursos directos y prioridades, sustentadas en el uso del tiempo); e Interacción con los demás (capacidad de entender los requerimientos del equipo de trabajo y relacionarse bajo un alto nivel de inteligencia emocional).

En el caso particular del servidor público, Cordero et al. (2020) hacen referencia a un grupo de habilidades que son primordiales, ya sea para diferenciarse al momento de buscar una oportunidad de trabajo, como para permanecer y crecer dentro de una institución. Estas habilidades se mencionan seguidamente:

- **Autoestima:** Se refiere a la valoración personal del profesional.
- **Resolución de conflictos:** Es la capacidad de generar un ganar-ganar.
- **Empatía:** Comprensión mutua entre dos o más personas.
- **Trabajo en equipo:** Es la complementariedad para el logro de retos laborales en conjunto con otras personas.
- **Comunicación:** Es la capacidad de elaborar, enviar y recibir información sobre opiniones, ideas y actitudes en el campo laboral (p.46-47).

2.1. DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral se entiende como la combinación de factores de cumplimiento laboral y las habilidades empleadas para ejecutarlo, lo que se traduce en el cumplimiento de los encargos que la empresa asigna a cada persona de su equipo y de las metas que la institución tiene planteadas en conjunto. La definición de Rodríguez y Lechuga (2019) establece lo siguiente:

El desempeño laboral en las organizaciones es el resultado de la combinación de dos aspectos claves: primero, la excelencia de una organización, la que a su vez refleja la calidad de acción de sus individuos; y el segundo, reflejado en el conocimiento y la composición de ese proceso por parte de sus entes involucrados (p. 87).

Según Tóala et al. (2017) “el desempeño laboral se lo puede definir como el comportamiento de los empleados para el logro de los objetivos de la compañía” (p.48). Por su parte, Álvarez, Alfonso e Indacochea (2018) explican que, el desempeño laboral considera la capacidad de creatividad y flexibilidad en el

entorno de trabajo, además de la experiencia laboral y el desenvolvimiento en el cargo. En este sentido, Sánchez (2018) manifiesta que, el desempeño laboral en las organizaciones depende de la cantidad y calidad adecuada de su talento humano, por lo que es importante valorar este aspecto continuamente.

2.1.1. FACTORES DEL DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral abarca una serie de factores que deben ser analizados para su medición, estos se agrupan acorde a cada sector laboral, ya que las condiciones de trabajo y metas varían de empresa a empresa. Sin embargo, de forma general se deben estudiar los siguientes elementos: Dominio de las actividades encargadas, conductas socio-emocionales, condiciones de trabajo y aspectos motivacionales. De esta manera lo establecen Rodríguez y Lechuga (2019) al explicar que, los factores se refieren a las condiciones de trabajo que inciden directamente en el desempeño de los colaboradores, y varían de acuerdo a la profesión.

La teoría revisada ha permitido constatar que los factores del desempeño laboral tienen diferente grado de importancia de una empresa a otra, es así que Guartán et al. (2019) manifiesta como factores relevantes la puntualidad, la imagen personal, el protocolo y la capacidad de resolución de conflictos. En la siguiente tabla se evidencian los principales factores del desempeño laboral, desde la óptica de Rodríguez y Lechuga (2019) y Calderón et al. (2018):

Tabla 2.1. Pasos para la construcción de un plan de mejora

Factores	Definición	Fuente
Conocimiento del trabajo	Se denota el eficiente manejo que el empleado le da a las funciones adjudicadas a su cargo.	Rodríguez y Lechuga (2019)
Producción	Dentro de este factor se valora la calidad laboral para lograr un alto nivel de competitividad.	

Responsabilidad		Este factor valora la virtud de que el individuo sea capaz de tomar decisiones de forma consciente y asumir las consecuencias que estas conlleven.	
Capacidad de liderazgo	de	Se refiere al potencial que tiene un individuo de lograr tener seguidores, mismos que buscan lograr un objetivo en común.	
Identidad laboral		La identidad laboral permite un desempeño óptimo, debido a que es uno de los factores que representa el compromiso y el sentido de pertenencia con la empresa.	
Motivación		Este factor condiciona el desempeño laboral del empleado y proviene de la empresa, del mismo individuo y de la remuneración que reciben.	Calderón et al. (2018)
Adecuación/ambiente de trabajo		La comodidad en el trabajo es fundamental, y consiste en incorporar un puesto de trabajo específico para cada persona según sus funciones, habilidades, conocimientos y experiencias.	
Establecimiento de objetivos	de	Los objetivos se delimitan en un periodo específico de tiempo, en el que los trabajadores deben de dedicar sus esfuerzos para lograrlo, generando satisfacción por el logro de nuevos retos.	
Reconocimiento del trabajo	del	Puede darse de forma verbal, escrita o en bonos económicos, su importancia radica en hacer sentir al trabajador que su trabajo es útil y valioso.	
La participación del empleado	del	Este factor se da en cuanto la participación del personal en el control y la planificación de sus tareas, lo genera un mayor grado de confianza y pertenencia en la empresa.	
La formación y desarrollo profesional	y	Este elemento permite el crecimiento personal y profesional de los trabajadores, lo que repercute en el rendimiento laboral.	

Fuente. Elaboración propia

2.1.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo con Álvarez, Ganchozo et al. (2018) “constituye un aspecto básico para la gestión óptima de las organizaciones y del ser humano, tomando en cuenta las necesidades del individuo orientadas a los objetivos de la organización, a través de acciones correctivas que alienten un desempeño satisfactorio” (p.4). Por su parte, Pachón (2018) la define como una herramienta de gestión que valora el mérito del empleado con bases en sus conductas, competencias laborales y aporte al logro de los objetivos instituciones, esto con la finalidad contribuir a su desarrollo y permanencia en el servicio.

El objetivo de este proceso de evaluación de desempeño es “obtener información exacta y fiable sobre el modo en el que un trabajador lleva a cabo sus tareas

laborales y realiza las funciones de su puesto” (Chicano, 2016, párr. 5). Además, su importancia radica en que “disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona realimentación respecto a su desempeño” (Chiavenato, 2009, p. 249).

Chicano (2016) establece además las principales características de la evaluación de desempeño:

- Es un proceso continuo y periódico.
- Es sistemático.
- Valora al trabajador sobre sus áreas de mejora
- La valoración se relaciona con el rendimiento del trabajo (no valora aspectos personales)
- Es de carácter general, es decir no guarda excepción entre niveles y departamentos en la empresa. (párr. 5)

Como resultado de la evaluación del personal, Rodríguez y Lechuga (2019) puntualizan que, se obtiene la determinación de los niveles del desempeño laboral, mismos que empiezan por el gerente como líder de la institución, seguido de los coordinadores de áreas y personal directivo, por tener la responsabilidad de guiar y motivar a los subordinados; estos niveles se catalogan como:

1. Destacado: Nivel en el que se demuestra un amplio conocimiento de las disciplinas ejecutadas;
2. Competente: Determina si la persona es competente o no para realizar la función encargada, en relación con la metodología preestablecida;

3. Básico: Evidencia un desempeño medio, en el que las habilidades y conductas demostradas permiten cumplir con las necesidades y funciones del puesto de trabajo;
4. Insatisfactorio: Se refiere al nivel más bajo de desempeño, en el que se requiere de grandes esfuerzos para cumplir con las metas antepuestas (p. 87-89).

La evaluación del desempeño es un proceso que realizan las empresas para medir el nivel del rendimiento de sus colaboradores, considerando varios aspectos que determinan tanto el cumplimiento de los objetivos como la forma misma de lograrlo. Este proceso es de gran importancia, puesto que los resultados constituyen una fuente valiosa de información para la toma de decisiones sobre ascensos o retroalimentación según se dé el caso.

2.2. SERVIDOR PÚBLICO

La aproximación al concepto del servidor público con mayor validez en Ecuador, es la que se establecen en el artículo 229 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), en el que se estipula que “serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables”.

Por su parte, la revisión de la literatura ofrece varias definiciones, de las que se comprende como servidor público a toda aquella persona que colabore en una institución pública y cumpla con las funciones asignadas bajo los principios, valores, derechos y obligaciones que se establecen en la normativa vigente del país. Esta concepción se sustenta en las siguientes aportaciones teóricas:

Para Mostajo (2019), el servidor público se define como:

Constitucional y legalmente son seres humanos, naturales e individuales, hombres y mujeres que previo cumplimiento de ciertos procedimientos y requisitos como la idoneidad, aprueban e ingresan a trabajar en las funciones públicas y la prestación de los servicios públicos a cargo de las entidades, instituciones y administraciones públicas (p. 49”).

Por su parte, Hernández (2017) los conceptualiza como aquellos que “desarrollan funciones netamente administrativas y de campo, en función a la dirección de un órgano programa o proyecto, están a la orden de la supervisión de empleados públicos. Este tipo de trabajadores ingresan por concurso público de méritos y capacidades” (p.50).

2.2.1. TIPOS DE SERVIDORES PÚBLICOS

Según Velasco (2016), la importancia de garantizar los derechos de los servidores públicos radica principalmente en la estabilidad en el ejercicio de sus puestos, de modo que no se afecte la eficiencia en la planeación y ejecución de proyectos institucionales. No obstante, la agrupación de este tipo de servidores no permite la absoluta continuidad y permanencia del personal, tal como se presenta seguidamente:

- Los dignatarios (nombramiento de elección popular)

- Servidores de libre nombramiento libre remoción (funcionarios en niveles jerárquico superior)
- Los servidores de carrera (nombramientos permanentes)
- Servidores temporales (nombramientos provisionales, contratos ocasionales u otras modalidades) (p. 101).

De acuerdo con Younes (2001, como se citó en Villavicencio, 2020), los servidores públicos se subdividen en dos grupos, establecidos por la legislación ecuatoriana, tal como se explica seguidamente:

1. El primer grupo corresponde a los empleados de libre nombramiento y remoción: Son aquellos escogidos libremente por el nominador, siempre que cumpla con las exigencias legales.
2. El segundo grupo abarca a los empleados que pertenecen a la carrera administrativa a través de un proceso regulado por el que se les asigna un nombramiento permanente. (p. 376)

Por su parte, la Ley 476, Ley de servicio civil y de carrera administrativa (cómo se citó en Matus, 2022), indica que, los públicos se clasifican de acuerdo con el artículo 7 de la misma Ley en: (1) funcionarios, definidos como aquellas personas naturales que ocupan una función pública por nombramiento para desarrollar carrera o por contratación temporal; y (2) empleados públicos, entendida como toda persona natural que ejecute una función pública por una contratación indeterminada.

2.3. PLAN DE MEJORA

Un plan de mejora constituye un proceso de planificación en el que se plantean opciones de solución o de fortalecimiento de una situación que previamente se haya identificado y que necesita ser mejorado. Este proceso cumple varias actividades que empieza con el análisis del problema, luego la búsqueda y evaluación de las alternativas de solución, y finalmente la elaboración del informe en el que se desarrolla la planificación con los lineamientos y los medios necesarios para la ejecución, el control y la medición de resultados.

Para Proaño et al. (2017), el plan de mejora constituye un proceso necesario para lograr la excelencia en las organizaciones, mismo que se caracteriza por ser continuo, y por conseguir una relación entre los procesos realizados y el personal encargado, logrando resultados eficientes y eficaces.

Por su parte, el Ministerio de Trabajo del Ecuador (2020) establece en su publicación que, una planificación de mejora tiene como objetivo principal desarrollar un grupo de acciones encaminadas a superar las debilidades que afectan el desempeño de la institución. Lo anterior coincide con lo expuesto por la Universidad de Costa Rica (2020), el plan de mejora cumple con la finalidad de detectar todos aquellos procesos, situaciones y actitudes que afectan el desempeño del trabajador y por ende de la empresa, este plan debe de proponer acciones que reúnan las siguientes características:

- **Consensuadas:** Se deben debatir y consensuar entre las partes involucradas.
- **Coherentes:** Deben ser coherentes con las mejoras identificadas en el proceso de evaluación y los objetivos que se pretenden lograr.

- **Realistas:** Deben ser viables para poder realizarlas
- **Flexibles:** Deben ser susceptibles de ser modificadas por imprevistos internos (p. 15).

2.3.1. IMPORTANCIA DEL PLAN DE MEJORA

De acuerdo con Proaño et al (2017), la importancia del plan de mejora radica en la permanencia, crecimiento y competitividad que les genera a las empresas, ya que involucra todos los niveles de la empresa, en relación al área que se busca mejorar, para lo cual previamente se debe de definir oportunamente cada uno de los elementos que involucra una planeación propiamente dicha. Por su parte, López et al. (2015) agregan que, el plan de mejora es útil debido a su carácter preventivo y correctivo, además por que las acciones propuestas para dar solución al problema planteado son particularmente las acciones que se propongan, ya que deben de estar diseñadas con implicación en los resultados deseados y en la temporalidad esperada.

En el caso particular de las administraciones públicas, el plan de mejora es sustancial en cuanto se demuestre que la propuesta incide positivamente sobre los productos y los impactos, validando que es posible su consecución, dando respuestas que da a las siguientes interrogantes: ¿Quién consigue que, ¿cuándo y cómo? ¿Quién siente que, cuándo y cómo? (Parrado, 2007).

2.3.2. PASOS PARA CONSTRUIR EL PLAN DE MEJORA

El plan de mejora tiene una estructura que abarca fundamentalmente la identificación de la problemática a solucionar, su análisis y valoración, posteriormente la generación de posibles acciones de prevención o corrección, y finalmente la priorización de soluciones, en conjunto con la asignación de recursos (económicos, materiales, humanos y de tiempo). En la tabla 2.2 se evidencian las aportaciones de varios autores en cuanto el esquema de pasos que se deben de ejecutar según sus perspectivas y experiencias en el tema de estudio.

Tabla 2.2. Pasos para la construcción de un plan de mejora

Fuentes / Pasos	Gavilán (2019)	Ministerio de Trabajo del Ecuador (2020)	Proaño et al. (2020)
1	Delimitar los posibles problemas o áreas de mejora, según criterios de gravedad, urgencia y tendencia	Detectar las principales causas que determinan el cumplimiento o no cumplimiento de los factores de medición	Identificar el área y procesos a ser mejorados
2	Plantear los objetivos con un verbo en acción, el contenido, el resultado final y la fecha de finalización.	definición de la acción de mejoramiento	Analizar el impacto que tiene el proceso en el área
3	Efectuar una lluvia de ideas y seleccionar las más adecuada	formulación del objetivo	Describir las causas y efectos negativos de la problemática
4	Analiza la estrategia de solución enfocándose en la organización de la actividad	identificación de procesos a retroalimentar	Definir objetivos y resultados del análisis realizado en el punto
5	Elaborar una lista de acciones para la ejecución de las estrategias, definiendo el o los responsables, la duración, la fecha de inicio y finalización.	Ponderar las acciones	Analizar las posibles soluciones
6	Definir mecanismos de control para comprobar el cumplimiento de las acciones planificadas y del objetivo general del plan.	Considerar la fecha de terminación, el plazo en días, las alertas de vencimiento del plazo máximo, los medios de verificación y los responsables	Verificar la aplicación de las acciones en el proceso
7		Seguimiento, verificación y análisis del grado de aplicación de los planes de acción	Especificar los indicadores que evidencien la mejora en el proceso
8			Documentar el plan de mejora

9	Implementación y seguimiento
10	Verificar el cumplimiento del Plan de mejora continua de acuerdo a la propuesta, planificación e implantación

Fuente. Gavilán (2019); Ministerio de Trabajo del Ecuador (2020); Proaño et al. (2020)

2.4. GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) son definidos como instituciones descentralizadas que disponen de autonomía administrativa, financiera y política, cuyas operaciones se rigen por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe [ORPDALC], 2019).

Conforme la aportación de Redrobán (2021), la autonomía política, administrativa y financiera de la que gozan los GAD's en el país, les permite cubrir las necesidades de la comunidad. Además, el artículo 28 del COOTAD (2019) establece que, "cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias".

Por su parte, en el artículo 5 del COOTAD (2019) se definen cada una de las autonomías que ejercen los GAD's en el país, tales como:

- (1) Autonomía política, definida como la capacidad de cada gobierno autónomo descentralizado para impulsar procesos y formas de desarrollo

acordes a la historia, cultura y características propias de la circunscripción territorial;

(2) Autonomía administrativa, la cual consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones, en forma directa o delegada; y

(3) Autonomía financiera, expresada en el derecho de recibir de manera directa predecible, oportuna, automática y sin condiciones los recursos que les corresponden de su participación en el Presupuesto General de Estado, así como en la capacidad de generar y administrar sus propios recursos, de acuerdo a lo dispuesto en la Constitución y la ley.

A partir de lo analizado, se entiende como GAD's a las instituciones que, reguladas por el estado, disponen de tres tipos de autonomía: Política, administrativa y financiera, con las que deben de cumplir con su función básica y fundamental de atender las necesidades básicas de la población que habita en el territorio en el que desarrolla sus funciones.

2.4.1. COMPETENCIAS DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS

De acuerdo con Redrobán (2021), los GAD's Municipales “poseen competencias para planificar el desarrollo dentro de su ordenamiento territorial” (p.733). En la siguiente tabla se puntualizan las dichas competencias, conforme lo señala el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS, 2017) y Redrobán (2021):

Tabla 2.3. Competencias de los GAD's Municipales

Autor	(CPCCS, 2017)	Redrobán (2021)
	<p>(a) Planificar el desarrollo cantonal y formular los planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial.</p> <p>(b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;</p> <p>(c) planificar, construir y mantener la vialidad urbana</p> <p>(d) Prestar los servicios públicos básicos y aquellos que establezca la ley</p> <p>(e) Crear, modificar, exonerar o suprimir ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras</p> <p>(f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal</p>	<p>(1) las competencias exclusivas que detienen su particularidad en el nivel de gobierno, debido a que la gestión se puede realizar entre niveles de gobierno siempre y cuando sea de manera concurrente.</p> <p>(2) las competencias concurrentes que corresponden a varios niveles de gobierno bajo la modalidad de colaboración, y son viables para la prestación de servicios públicos.</p>
Competencias Municipales	<p>(d) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley</p> <p>(e) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines</p> <p>(f) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.</p> <p>(g) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley</p> <p>(h) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas</p> <p>(i) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras</p> <p>(j) gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios</p> <p>(k) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias</p>	

Fuente. Elaboración propia a partir de los autores descritos en la tabla

2.4.2. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA

Según información obtenida del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional del GAD Municipal del cantón Tosagua (2014) se establece que:

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua, es una Institución de derecho público con personería jurídica, recursos propios y fondos provenientes del estado, siendo su objetivo el desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias; así como los bienes y servicios públicos para satisfacer las necesidades, garantizando los derechos de la población. (p. 9)

El GAD Municipal del cantón Tosagua goza de vida institucional desde el año 1984, luego de una serie de escenarios caracterizados por el esfuerzo y sacrificio de entes importantes para el cantón. A continuación, se presenta la misión y la visión de la institución, tomadas de la página web de la misma:

Misión: Alcanzar el desarrollo sostenible de manera integral y equilibrada del cantón, con base en la planificación técnica-estratégica, el ordenamiento del territorio, el mismo que garantizará la actividad productiva en zonas adecuadas y potencializa la conservación de áreas protegidas, asegurando mediante la participación ciudadana, la prestación de servicios públicos de calidad y continuidad para satisfacer las necesidades colectivas en áreas urbanas y rurales del cantón Tosagua; en coordinación y cooperación con todos los niveles de gobierno, organismos no gubernamentales y sector privado. (página web del GAD Municipal del cantón Tosagua)

Visión: El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua, en el año 2020 será una institución moderna desconcentrada, modelo de gestión pública de calidad y credibilidad, que, a través de la participación ciudadana, voluntad política y personal técnico capacitado, promueva el desarrollo socio económico local de los Tosagüenses, de manera planificada y coordinada con los demás niveles de gobierno y el sector privado. (página web del GAD Municipal del cantón Tosagua)

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

El proyecto de investigación se desarrolló en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua, ubicado en la calle Maribel Teresa frente a la calle María Luisa Almadiada, a lado de la Iglesia de la Virgen Inmaculada. En la siguiente figura se muestra con mayor ilustración la ubicación del lugar de trabajo:

Figura 3.1. Ubicación del GAD del cantón Tosagua



Fuente. Google Earths

3.2. DURACIÓN

La investigación tuvo una duración aproximada de seis meses, a partir de la aprobación de la propuesta, tiempo en el cual se dio cumplimiento a cada una de las actividades que corresponden cada objetivo planteado.

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Arias (2021), los tipos de investigación implican las formas de caracterizar o manifestar los modelos de conocimiento, debido a lo cual, se deben de puntualizar en la metodología cuáles son los pertinentes para la investigación. En atención a lo expuesto, se detallan los siguientes tipos utilizados en el presente estudio:

INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA: El tipo de investigación descriptiva fue de utilidad para detallar de forma profunda y detallada cada uno de los componentes que caracterizan las habilidades blandas y el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD de Tosagua, con la finalidad de generar un análisis efectivo para la toma de decisiones de mejora. Según Sambrano (2020), este tipo de investigación puntualiza las propiedades de distintos elementos sometidos a análisis de una determinada variable, con el fin de analizar, medir y evaluar aspectos y dimensiones de forma independiente.

INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA: La investigación realizada comprendió una actividad de revisión bibliográfica que se utilizó para identificar las habilidades blandas del servidor público y las variables de desempeño laboral para obtener una base de referencia que permita dar sustento al resto de actividades a realizar. Según Arias (2021), este tipo de investigaciones se realiza mediante consulta de documentos pertinentes al área de estudio, como libros, revistas, registros, entre otros, y sirven como contribución al contexto investigativo.

INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA: Esta investigación se empleó para la exposición de los resultados obtenidos, de forma detallada, sistematizada, clara y alineada a la idea a defender que se planteó al inicio de la investigación. Conforme lo señala Esteban (2018), la investigación explicativa forma parte

fundamental de la investigación básica debido a su profundidad y complejidad, y permite comprobar los planteamientos de ideas y/ hipótesis a través de los diseños no experimentales y experimentales, explicando las relaciones causales entre los datos obtenidos.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO: La investigación de campo se utilizó al momento de acudir a las instalaciones del GAD de Tosagua para la aplicación del instrumento de recolección de información y obtener información inicial sobre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la institución. Para Arias (2021), aplicar este tipo de investigación corresponde a acudir al lugar donde ocurre el fenómeno y en el tiempo en que sucede, con la finalidad de levantar información ordenada y relevante, empleando técnicas como la entrevista, la encuesta o la observación.

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos que se utilizaron en la investigación sirvieron como un modelo a seguir en la ejecución de cada actividad que compone el proceso de estudio, aportando de forma valiosa la efectiva obtención de información. De acuerdo con Finol y Vera (2020) los métodos representan un conjunto de pasos que cumplen un proceso investigativo, implicando que el investigador se involucre en la práctica de cada uno de ellos, por su estructura y dinámica de aplicación. Con base a la fundamentación realizada, se emplearán los siguientes métodos:

DEDUCTIVO: Se empleó para comprender los resultados obtenidos, desde una visión general, obtenida de revisión de otros estudios que presenten la realidad de diversos contextos relacionados con el tema de investigación, esto con la finalidad de comprobar la validez de la idea a defender. Para Palmett (2020),

este método enlaza la teoría y la observación, lo que permite una aproximación hacia la construcción de hipótesis relacionadas con el objetivo de estudio.

INDUCTIVO: El método inductivo se utilizó para explicar cada uno de los hallazgos que produjo la investigación en sus diferentes fases, principalmente en el diagnóstico interno realizado a través de las técnicas de recolección, análisis e interpretación. Según Palmett (2020), este método “va desde la experiencia hacia la idea abstracta, forma parte del método científico ya que cuenta con etapas que consolida el proceso de investigación al obtener las conclusiones del estudio realizado...” (p.38).

JUICIO DE EXPERTOS: Su uso fue pertinente para la aplicación de un instrumento (encuesta) validado por un panel de expertos que, bajo los criterios de profesionalismo, experiencia y demás competencias valoraron y llegaron a un consenso sobre la correcta estructura y funcionalidad de cada pregunta. De acuerdo con lo expuesto por Galicia et al. (2017), este método permite la validación de contenido de instrumentos de recolección de información, ya que cuenta con el juicio de expertos para la valoración de la pertinencia en cuanto a la recolección de información.

3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación comprenden un conjunto instrumentos utilizados para aplicar el método de investigación, dentro de las técnicas resaltan aquellas de recolección y transformación de información para la generación de conclusiones como apoyo a la toma de decisiones (Hernández y Duana, 2020). Las técnicas que se utilizaron en cada una de las etapas de la investigación en cumplimiento con el objetivo establecido, se detallan a continuación:

ENCUESTA: Se empleó la técnica de la encuesta para recopilar información pertinente a la investigación, mediante un cuestionario estructurado dividido en dos bloques sobre los ítems para la identificación del estado de las habilidades blandas y del desempeño laboral de los funcionarios del GAD de Tosagua, mediante una escala de respuestas tipo Likert. Arias (2020) expone que la utilidad de esta técnica radica en la obtención de resultados cuantitativos y/o cualitativos, según las preguntas preestablecidas y el orden lógico y escalonado del sistema de respuestas que se defina, siendo una de las técnicas más utilizadas en gran parte de las ciencias y áreas académicas.

ESCALA DE LIKERT: La técnica de Likert, se empleó para definir una escala de respuestas acorde a las preguntas que se diseñaron en el cuestionario de la encuesta, estas fueron de orden ascendente según la realidad de las variables de estudio. También se utilizó para la validación por expertos, de los ítems de la encuesta mencionada, antes de aplicarse. Para Arias (2020), esta técnica sirve en cuestionarios polinómicos, que requieren de varias alternativas de respuesta, mismas que se recomiendan ser de número impar (3, 5 o 7), pudiendo definirse como: de acuerdo, indiferente, en desacuerdo, entre otras.

ALFA DE CRONBACH: Con la finalidad de medir la fiabilidad del cuestionario aplicado en la encuesta, se estimó el coeficiente alfa de Cronbach, considerando que éste calcule un valor superior a 0,7 para considerar válidos los datos obtenidos. El coeficiente alfa de Cronbach es definido por Aiken (2003, como se citó en Rodríguez y Reguant, 2019), como una fórmula general para estimar la fiabilidad de un instrumento en el que la respuesta a los ítems es dicotómica o tiene más de dos valores.

COEFICIENTE DE VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC): El CVC es un coeficiente de validez se conoce también como técnica de expertos de Hernández Nieto debido a los apellidos de quien la propuso en el 2002, con la finalidad de para valorar el grado de acuerdo de los expertos (recomendable entre 3 y 5), mediante criterios de validez, valorados mediante una escala de cinco alternativas (Juárez y Tobón, 2018). En la investigación se empleó para validar el contenido de la encuesta dirigida al personal del GAD de Tosagua, para la aplicación de un instrumento fiable en cuanto a los elementos de pertinencia, coherencia, claridad, redacción, respuesta, distractores, dificultad y formato, como lo sugiere la aplicación de esta técnica.

TEST DE PEARSON: El test de Pearson se utilizó para establecer la relación existente entre las variables de estudio, así como en cada uno de los factores que las componen, esto permitió conocer el grado de incidencia que tienen una sobre la otra, y si esta es positiva o negativa. De acuerdo con Roy et al. (2019), esta técnica sirve para “describir cuantitativamente la fuerza y dirección de la relación entre dos variables cuantitativas de distribución normal y ayuda a determinar la tendencia de dos variables a ir juntas, a lo que también se denomina covarianza” (p.355).

DIAGRAMA DE ISHIKAWA: El diagrama de Ishikawa se utilizó como una representación gráfica de análisis, para conocer y evaluar las causas y sub causas que originan la problemática identificada, con lo cual se podrá proponer soluciones efectivas. Parraguez et al. (2017) definen a este diagrama como una técnica de análisis, que permite ampliar la visión sobre un determinado problema, identificando las causas y a la vez, posibles soluciones.

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN 5W+1H: Se empleó como técnica de planificación de mejora, a partir de la identificación previa del estado actual de las variables

de estudio y la determinación de la incidencia entre sí. En esta matriz se dio respuesta a las interrogantes sobre qué se pretende lograr, cómo se hará, porque se hará, qué recursos de dinero y de tiempo se utilizarán, quien o quienes estarán a cargo, y cuáles serán los indicadores de medición. La importancia de uso se valida según lo aportado por Isaza (2018), ya que comprende una formulación concreta y sencilla de un plan de mejoramiento, que apoya su desarrollo en la solución a seis interrogantes: ¿Who? ¿What? ¿Where? ¿When? ¿Why? ¿How? Traducidas al español significan ¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Por qué? ¿Cómo?

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de estudio abarca el total de servidores públicos que laboran en el GAD Municipal del cantón Tosagua, el cual corresponde a 119 personas según el listado proporcionado por la encargada de recursos humanos de la institución.

3.7. VARIABLES EN ESTUDIO

Las variables estudiadas son las siguientes:

- Habilidades blandas
- Desempeño laboral

Tabla 3.1. Pasos para la construcción de un plan de mejora

Variabl e	Tipo de variable	Conceptualización	Definición operacional	Instrumentos	Medición
Habilida des blandas	Mixta	Las habilidades blandas permiten establecer diferencias entre dos personas, ya que son las que evidencian los niveles de empatía, el espíritu de colaboración, capacidad de negociación, optimismo y manejo de las emociones propias y del resto (Espinoza y Gallegos, 2020).	Se realizó una revisión bibliográfica para identificar las habilidades blandas y el desempeño, luego se conoció el estado actual en los servidores públicos del GAD de Tosagua mediante una encuesta validada por expertos. A partir de aquello determinó la incidencia entre variables y factores y se propusieron mejoras luego del previo análisis del problema identificado.	Encuesta estructurada Alfa de Cronbach	Escala de Likert Valor del coeficiente
Desemp eño laboral	Mixta	“El desempeño laboral se lo puede definir como el comportamiento de los empleados para el logro de los objetivos de la compañía” (Tóala et al. 2017, p.48).		Test de Pearson Diagrama de Ishikawa	Valores de las correlaciones Espinass del diagrama (causas y sub causas)
				Matriz 5w+1h	Variables de la matriz

Fuente. Elaboración propia

3.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

El procedimiento de investigación se realizó en tres fases con sus respectivas actividades, que corresponden al cumplimiento de los tres objetivos planteados en la investigación, tal como se detalla seguidamente:

FASE I. Establecer el estado actual de las habilidades blandas de los servidores públicos y el desempeño laboral en el GAD Municipal del cantón Tosagua.

- Revisión bibliográfica de las habilidades blandas del servidor público y

de las variables de desempeño laboral.

- Elaboración y validación por expertos de una encuesta estructurada tipo Likert.
- Aplicación de la encuesta a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua
- Determinación de la confiabilidad de la encuesta empleando el Alfa de Cronbach.
- Análisis de los datos obtenidos

En cumplimiento con la primera fase de investigación, se realizó en primera instancia una revisión bibliográfica de las habilidades blandas del servidor público y de las variables de desempeño laboral, utilizando bases de datos de confianza y con artículos relevantes, lo cual sirvió de base para la elaboración y estructuración del cuestionario de la encuesta, misma que fue validada mediante un panel de expertos empleado escala de Likert y el Coeficiente de Validez de Contenido.

A partir de esto se procedió a aplicar la encuesta a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua para conocer el estado actual de las variables en el campo de estudio. Finalmente se procesaron los datos para la determinación de la fiabilidad del instrumento mediante el Alfa de Cronbach y el posterior análisis de los resultados.

FASE II. Determinar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua.

- Establecimiento de las correlaciones entre las variables de estudio, mediante el Test de Pearson

- Interpretación y análisis de las correlaciones obtenidas.

En esta segunda fase se establecieron las correlaciones entre las variables de estudio, tomando como base de datos, la información procesada en el SPSS sobre los resultados de la encuesta realizada, luego se aplicó el test de Pearson tanto por variables como por factores, para mejorar la interpretación y análisis de los resultados.

FASE III. Proponer mejoras para el fortalecimiento de las habilidades blandas que influyen en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua.

- Análisis del problema mediante un Diagrama de Ishikawa.
- Diseño de las estrategias de mejora mediante la matriz de planificación 5W+1H.

En el desarrollo de la tercera y última fase investigativa se tomaron como insumos los resultados obtenidos en las fases anteriores, para la identificación de las causas y subcausas de la problemática encontrada empleando un diagrama de Ishikawa, como técnica de análisis, además para el diseño efectivo de estrategias de mejora y planificación de ejecución mediante la elaboración de la matriz 5w+1h.

3.9. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

El análisis estadístico de los resultados obtenidos se realizó empleando el Software SPSS, mismo que permite la aplicación de una serie de técnicas y

herramientas estadísticas, dentro de las que se destacan aquellas necesarias en la presente investigación, cómo el cálculo del CVC, la estimación del Alfa de Cronbach, la obtención gráfica y numérica de la frecuencia y porcentaje de las respuestas obtenidas en la encuesta, y la aplicación del Test de Pearson.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente apartado comprende la exposición de los resultados encontrados en cada una de las fases metodológicas, detallando los procesos respectivos para la obtención de datos. Los hallazgos se interpretaron y se discutieron conforme otros estudios con enfoque similar, logrando respaldar la investigación. A continuación, se presenta el desarrollo de las fases con sus respectivas actividades:

4.1. DESARROLLO DE LA FASE I. ESTABLECER EL ESTADO ACTUAL DE LAS HABILIDADES BLANDAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA.

Actividad 1. Revisión bibliográfica de las habilidades blandas del servidor público y de las dimensiones de desempeño laboral.

Para dar inicio a la primera fase se realizó una revisión bibliográfica de las habilidades blandas del servidor público y de las dimensiones de desempeño laboral, dicha revisión se efectuó en el buscador de Google Académico, extrayendo información de tesis y artículos confiables y actualizados, sobre el tema de estudio.

En la Tabla 4.1 y 4.2 se evidencian las habilidades blandas y las dimensiones del desempeño laboral validadas por autores en sus investigaciones sobre el servidor público. En total se encontraron 24 habilidades blandas y 16 dimensiones del desempeño laboral, sin embargo, no todos los autores

coincidieron en este listado, por lo que se realizó una selección teniendo como criterio el porcentaje de coincidencia entre autores para cada habilidad y dimensión encontrada, cuyo valor es igual o superior al 50%.

Tabla 4.1. Revisión bibliográfica de las Habilidades Blandas en el servidor público.

Habilidades blandas	Autor	Nº de autores	de Coincidencia
Autoestima	Cordero et al. (2020)	1	8%
Resolución de conflictos	Cordero et al. (2020); Gómez (2021); Álvarez (2022)	3	25%
Empatía	Torres y Atencio (2020); Gamarra (2020); Cordero et al. (2020); Rimarachin (2021); Linares (2021); Linares et al. (2021); Reyes (2022); Aliaga (2022); Atau (2022)	9	75%
Trabajo en equipo	Torres y Atencio (2020); Gamarra (2020); Cordero et al. (2020); Rimarachin (2021); Linares (2021); Ubillos (2021); Huamani y Venegas (2021); Linares et al. (2021); Reyes (2022); Aliaga (2022); Atau (2022)	11	92%
Comunicación asertiva (oral y escrita)	Torres y Atencio (2020); Gamarra (2020); Cordero et al. (2020); Linares (2021); Linares et al. (2021); Rimarachin (2021); Ubillos (2021); Gómez (2021); Reyes (2022); Álvarez (2022); Paredes (2022); Atau (2022)	12	100%
Calidad en el logro de los objetivos	Gómez (2021); Reyes (2022)	2	17%
Responsabilidad	Rimarachin (2021); Reyes (2022)	2	17%
Toma de decisiones	Gamarra (2020); Rimarachin (2021); Reyes (2022); Álvarez (2022)	3	25%
Liderazgo	Gamarra (2020); Linares (2021); Linares et al. (2021); Rimarachin (2021); Gómez (2021); Reyes (2022)	6	50%
Inteligencia emocional	Gamarra (2020); Gómez (2021); Huamani y Venegas (2021); Rimarachin (2021); Aliaga (2022); Álvarez (2022)	6	50%
Flexibilidad	Gamarra (2020)	1	8%
Tolerancia al estrés	Gamarra (2020)	1	8%
Cortesía	Gamarra (2020); Rimarachin (2021)	2	17%
Integridad	Gamarra (2020); Rimarachin (2021)	2	17%
Lealtad	Gamarra (2020); Rimarachin (2021)	2	17%
Compromiso	Torres y Atencio (2020); Gamarra (2020); Rimarachin (2021)	3	25%
Adaptabilidad	Rimarachin (2021); Huamani y Venegas (2021); Álvarez (2022); Ortiz (2022)	4	33%
Proactividad para la autogestión	Torres y Atencio (2020); Rimarachin (2021); Atau (2022); Álvarez (2022)	4	33%
Espíritu de servicio	Torres y Atencio (2020); Ubillos (2021); Atau (2022)	3	25%
Actitud positiva	Torres y Atencio (2020); Ubillos (2021)	2	17%
Respeto de opinión	Ubillos (2021)	1	8%
Autoconfianza	Ortiz (2022)	1	8%
Autoconocimiento	Atau (2022)	1	8%
Innovación	Atau (2022)	1	8%

Fuente. Elaboración propia

En cuanto las habilidades blandas, el número mayor de autores que coincidieron es de 12, por lo que se seleccionaron aquellas en las que coincidieron 6 autores o más, obteniendo las siguientes: Empatía, trabajo en equipo, comunicación asertiva (oral y escrita), liderazgo e inteligencia emocional.

Tabla 4.2. Revisión bibliográfica de las dimensiones del Desempeño Laboral del servidor público.

Dimensiones del Desempeño Laboral	Autor	0%
Nivel de satisfacción motivación	/Palmar y Valero (2014); Cerna (2020); Castro y Delgado (2020); Torres y Atencio (2020); Llanos (2021); Rojas (2021); Ubillos (2021); Bravo (2023)	67%
Nivel de desarrollo personal	Riveros (2017); Chipana (2018); Cerna (2020); Bravo (2023)	4
Capacidad de relacionarse con los demás y trabajar en equipo	Palmar y Valero (2014); Riveros (2017); Vidarte (2017); Chipana (2018); Cerna (2020); Quezada et al. (2020); González (2020); González y Morales (2020); Llanos (2021); Ortiz (2022)	83%
Capacidad profesional	Riveros (2017); Chipana (2018); Cerna (2020); Castro y Delgado (2020); Quezada et al. (2020); Llanos (2021); Rojas (2021); Mori (2022); Bayser (2022)	9
Cumplimiento de metas y logros (productividad)	Vidarte (2017); Riveros (2017); Chipana (2018); Cerna (2020); González (2020); Torres y Atencio (2020); Rojas (2021); Ubillos (2021); Ortiz (2022); Mori (2022); Bravo (2023)	11
Compromiso institucional	García y Torres (2017); Rojas (2021); Llanos (2021); Ortiz (2022)	4
Pronta respuesta	Torres y Atencio (2020); Mori (2022); Bayser (2022)	3
Planeación y gestión del puesto	González (2020); Quezada et al. (2020)	2
Iniciativa	Riveros (2017); García y Torres (2017); Vidarte (2017); González (2020); González y Morales (2020)	5
Cooperación	García y Torres (2017); Riveros (2017); González (2020); González y Morales (2020)	4
Versatilidad	González (2020); Llanos (2021)	2
Disponibilidad para el trabajo (comportamiento, asistencia)	Palmar y Valero (2014); García y Torres (2017); Chipana (2018); González (2020); Llanos (2021); Mori (2022); Bayser (2022)	7
Evaluación ciudadana	Quezada et al. (2020); Mori (2022); Bravo (2023)	3
Cortesía	Mori (2022)	1
Responsabilidad	Riveros (2017); Chipana (2018); Rojas (2021); Bravo (2023)	4
Ambiente del puesto	Palmar y Valero (2014); Castro y Delgado (2020)	2

Fuente. Elaboración propia

Referente a las dimensiones del desempeño laboral, el número mayor de autores que coincidieron en la misma dimensión es de 11, por lo que se seleccionaron aquellas mencionadas por 7 o más autores, obteniendo las siguientes: Nivel de satisfacción y motivación, capacidad de relacionarse con los demás y trabajar en equipo, capacidad profesional, cumplimiento de metas y logros (productividad), y disponibilidad para el trabajo (comportamiento, asistencia).

Actividad 2. Elaboración y validación por expertos de una encuesta estructurada tipo Likert.

La encuesta se elaboró mediante una estructura de dos bloques (*Ver Anexo 1*): (1) habilidades blandas, con un total de y (1) desempeño laboral, con un total de 10 preguntas por cada bloque, mismas que corresponden a cada una de las habilidades y dimensiones seleccionadas en la actividad anterior. La encuesta presenta una valoración adicional al principio de la misma, con la cual se pretende conocer el género y el rango de edad, con la finalidad de generar un análisis efectivo y detallado.

Posteriormente se procedió a validar la encuesta, mediante el criterio de un grupo de tres expertos en el tema de estudio, con experiencia en el sector público. El procedimiento corresponde al desarrollado por Hernández Nieto, utilizando el Coeficiente de Validez de Contenido (CVC), el cual se detalla a continuación:

En primer lugar, se solicitó mediante oficio la colaboración de los expertos, cuyo perfil consta de lo siguiente: Magister y/o PhD en gestión de recursos humanos con experiencia en el sector público mayor a 10 años; seguido se les entregó mediante correo electrónico, el formulario de validación de la encuesta (*Ver*

Anexo 2). Finalmente se realizó el cálculo de las valoraciones devueltas por los expertos, en correspondencia a los criterios de pertinencia, claridad conceptual, redacción y terminología, respuesta correcta, distractores apropiados, niveles de dificultad y formato, tomados de Sánchez (2021). La escala sugerida a los expertos fue de tipo Likert, en cinco niveles: (1) inaceptable, (2) deficiente, (3) regular, (4) bueno y (5) excelente.

Los cálculos presentados en la Tabla 4.3 imperaron el uso de las siguientes fórmulas determinadas por Sánchez (2021):

S_{xi} = suma de las calificaciones de los 3 expertos (1)

M_x = puntuación máxima por cada ítem por juez, es decir, los 5 valores de la escala por los 7 criterios = 35 (2)

$$CVC_i = \left(\frac{M_x}{M_{x*3}} \right) * \left(\frac{S_{xi}}{M_x} \right) \quad (3)$$

$$Pei = \binom{1}{3}^3 = \frac{1}{27} = 0.0370 \quad (4)$$

$$CVC_{tc} = CVC_i - Pei \quad (5)$$

Tabla 4.3. Cálculo de las valoraciones de los expertos para determinar el CVC de la encuesta.

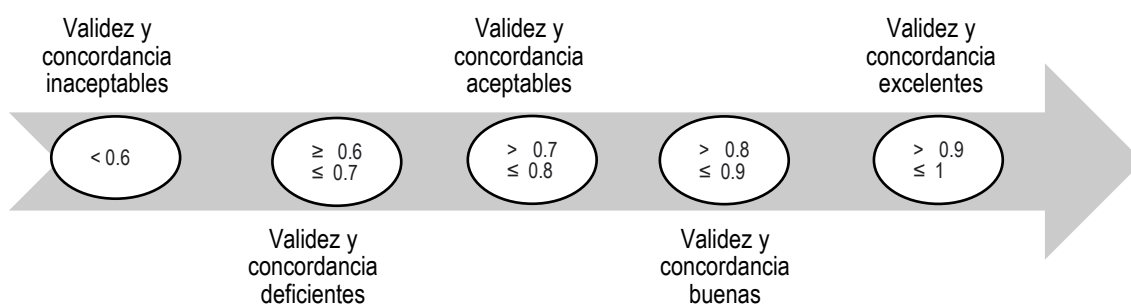
Ítems	Expertos			Sxi	Mx	Sxi/Mx	CVCi	Pei	CVCtc
	1	2	3						
1	31	31	34	96	35	2.7429	0.914	0.0370	0.88
2	35	35	33	103	35	2.9429	0.981	0.0370	0.94
3	33	35	34	102	35	2.9143	0.971	0.0370	0.93
4	34	35	34	103	35	2.9429	0.981	0.0370	0.94
5	33	32	34	99	35	2.8286	0.943	0.0370	0.91
6	35	31	32	98	35	2.8000	0.933	0.0370	0.90
7	35	34	34	103	35	2.9429	0.981	0.0370	0.94
8	35	35	34	104	35	2.9714	0.990	0.0370	0.95
9	33	33	31	97	35	2.7714	0.924	0.0370	0.89
10	31	33	32	96	35	2.7429	0.914	0.0370	0.88
11	35	33	32	100	36	2.7778	0.926	0.0370	0.89
12	33	33	35	101	37	2.7297	0.910	0.0370	0.87
13	34	35	35	104	38	2.7368	0.912	0.0370	0.88
14	35	35	32	102	39	2.6154	0.872	0.0370	0.83

15	31	33	31	95	40	2.3750	0.792	0.0370	0.75
16	33	31	32	96	41	2.3415	0.780	0.0370	0.74
17	35	35	32	102	42	2.4286	0.810	0.0370	0.77
18	33	35	35	103	43	2.3953	0.798	0.0370	0.76
19	34	35	32	101	44	2.2955	0.765	0.0370	0.73
20	35	35	34	104	45	2.3111	0.770	0.0370	0.73
CVC del instrumento									0.86

Fuente. Elaboración propia

La Tabla 4.3 presenta los resultados del CVC para cada ítem de la encuesta, mismos que se interpretan según la escala de Hernández Nieto (como se citó en Sánchez, 2021), presentada en la siguiente figura:

Figura 4.1. Escala de interpretación del CVC



Fuente. Elaboración propia a partir de Hernández Nieto (como se citó en Sánchez, 2021)

A partir de los datos presentados en la Tabla 4.3 y la escala de interpretación expuesta en la Figura 4.1 se logra analizar lo siguiente: 6 de los 20 ítems de la encuesta tienen un CVC de entre 0.7 y 0.8, lo cual les genera una validez y concordancia aceptable; 7 de los ítems restantes tiene un CVC de entre 0.8 y 0.9, lo que representa una validez y concordancia buena; y el resto de ítems tiene un CVC entre 0.9 y 1, resultando una validez y concordancia excelente. En promedio, el instrumento de la encuesta tiene un CVC de 0.86, posicionándolo como válido para su aplicación.

Actividad 3. Aplicación y análisis de la encuesta dirigida a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

A partir de la validación de cada uno de los ítems de la encuesta, se acudió a las instalaciones del GAD Municipal del cantón Tosagua para encuestar a la totalidad de los servidores públicos, ya que, como se señaló en la metodología, no se consideró muestra por el tamaño finito de la población. En total se aplicaron 119 encuestas estructuradas, utilizando la escala de Likert para lograr mayor amplitud en el análisis de las respuestas.

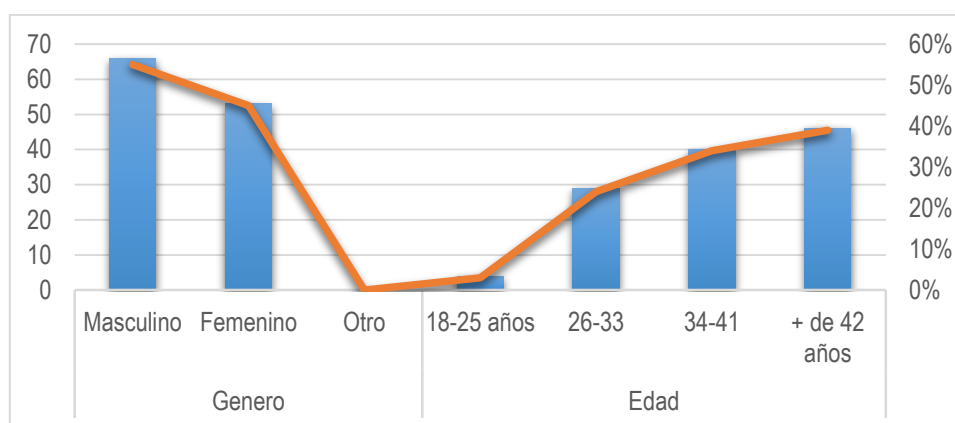
A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta, de forma cuantitativa (numérico y porcentual) y cualitativa (descriptivo y analítico), generando una interpretación efectiva para la detección de puntos de mejora. A continuación, se presentan las siguientes tablas y figuras, seguido del análisis y discusión de los datos:

Tabla 4.4. Resultados de las variables de caracterización de los encuestados

Género	Masculino	66	55%
	Femenino	53	45%
	Otro	0	0%
	Total	119	100%
Edad	18-25 años	4	3%
	26-33	29	24%
	34-41	40	34%
	+ de 42 años	46	39%
	Total	119	100%

Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

Figura 4.2 Caracterización de los servidores públicos encuestados



Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

De acuerdo con los datos obtenidos en la caracterización de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua, el 55% de los encuestados son de género masculino, mientras que el 45% son del género femenino; en cuanto a la edad, el 39% tiene más de 42 años, el 34% tiene entre 34 y 41 años, el 24% tiene entre 26 y 33 años, y solo el 3% tiene entre 18 y 25 años.

Estos datos indican que la mayoría de los servidores públicos en el GAD Municipal del cantón Tosagua son mayores de 34 años, atribuyéndose al tiempo de experiencia; y que la proporción de hombres y mujeres es relativamente cercana, atendiendo al principio de equidad en el servicio público, lo que lo convierte en parte del 47% de GADS cantonales del Ecuador que cumple con este principio constitucional (Defensoría del Pueblo Ecuador, 2019).

Esta realidad se apega al artículo 5 de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 2020), en el que se indica que, la selección e incorporación al servicio público debe de contar con la presencia de hombres y mujeres de forma paritaria, de modo que se garantice el cumplimiento de las políticas afirmativas de inclusión y respeto por el derecho de todos. Como resultado de esta normativa, en el año 2021 el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) publicó sus

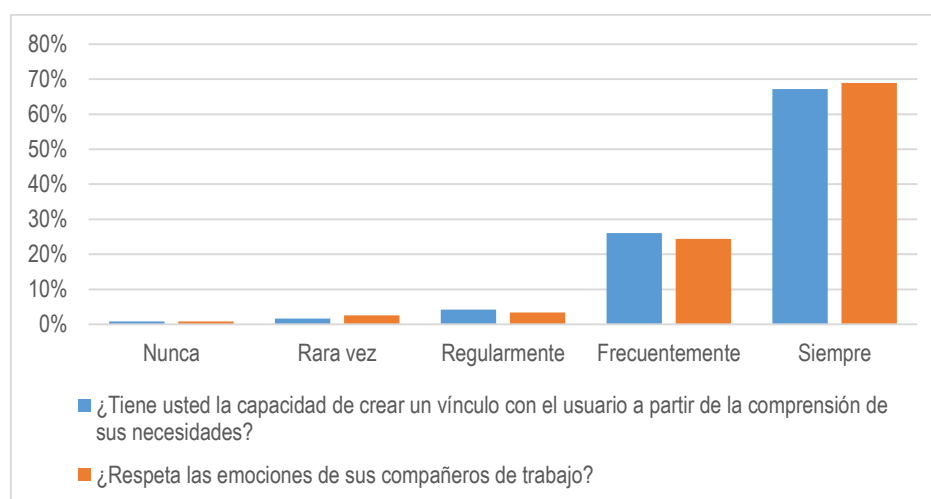
estadísticas de empleo público por género, resultando una participación de los hombres del 58,8% y de mujeres del 41,2%, existiendo aún una brecha que se espera seguir reduciendo para demostrar una mayor equidad (Servicio de Contratación Pública, 2021).

Tabla 4.5. Resultados de la dimensión Empatía de la variable Habilidades Blandas

Empatía		1	2	3	4	5	Total
¿Tiene usted la capacidad de crear un vínculo con el usuario a partir de la comprensión de sus necesidades?	F	1	2	5	31	80	119
	%	1%	2%	4%	26%	67%	100%
¿Respeto las emociones de sus compañeros de trabajo?	F	1	3	4	29	82	119
	%	1%	3%	3%	24%	69%	100%

Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

Figura 4.3 Resultados de la dimensión Empatía de la variable Habilidades Blandas



Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

Los resultados expuestos en la Figura 4.3 indican que, el 67% de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua que fueron encuestados demuestran ser capaces de crear un vínculo con los usuarios a partir de la comprensión de sus necesidades; en esta misma frecuencia el 69% de los encuestados respeta las emociones de sus compañeros de trabajo. Los hallazgos presentados sugieren que los servidores públicos tienen habilidades blandas positivas en cuanto a empatía y respeto hacia sus colegas y usuarios, lo cual es importante para un buen desempeño laboral en la organización.

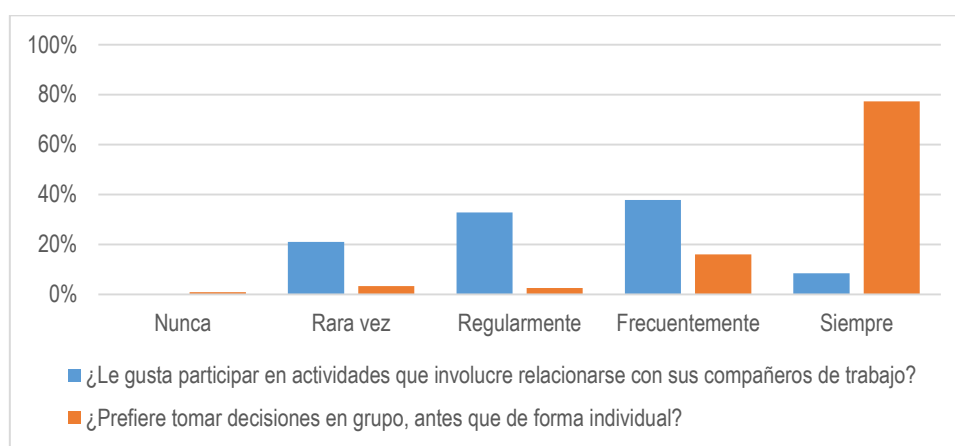
No obstante, se debe de fortalecer esta habilidad en quienes no la tienen desarrollada completamente, para evitar que esta dimensión se convierta en un punto de quiebre para el desempeño de los colaboradores y en la reputación de la institución. Estos datos se discuten en base a los resultados del estudio de Cordero et al. (2020), en el que se expone que, desde la perspectiva del usuario, los servidores públicos en su mayoría tienen bajos niveles de empatía y carisma al momento de atender y brindar el servicio pertinente.

Tabla 4.6. Resultados de la dimensión Capacidad de relacionarse con los demás y trabajar en equipo de la variable Habilidades Blandas

Capacidad de relacionarse con los demás y trabajar en equipo	1	2	3	4	5	Total
¿Le gusta participar en actividades que involucre relacionarse con sus compañeros de trabajo?	F 0	25	39	45	10	119
	% 0%	21%	33%	38%	8%	100%
¿Prefiere tomar decisiones en grupo, antes que de forma individual?	F 1	4	3	19	92	119
	% 1%	3%	3%	16%	77%	100%

Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

Figura 4.4 Resultados de la dimensión Capacidad de relacionarse con los demás y trabajar en equipo de la variable Habilidades Blandas



Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

Conforme se ilustra en la Figura 4.3, el 8% de los servidores públicos de la institución aseguran participar en actividades que involucren relacionarse con sus compañeros de trabajo, mientras que un 38% manifiesta hacerlo, sin embargo, existe un 33% que gusta de este tipo de participaciones regularmente, y un 21% pocas veces; por su parte, el 77% prefiere siempre tomar decisiones

en grupo en lugar de forma individual, un 16% casi siempre, y el porcentaje restante no lo hace con una frecuencia importante.

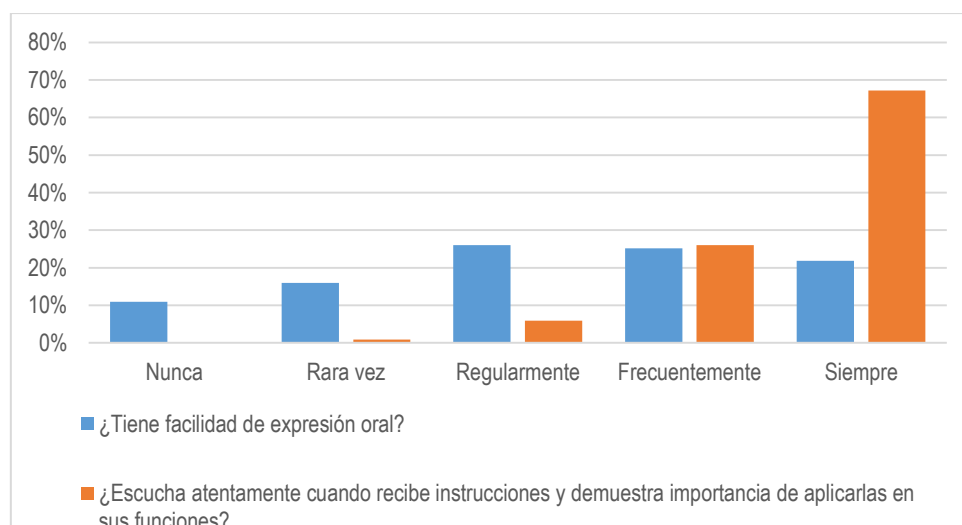
Estos resultados permiten comprender que, la mayoría de los servidores públicos tienen debilidades en cuanto a la capacidad de trabajar en equipo, a excepción de la toma de decisiones en grupo, lo cual puede resultar favorable para para fomentar un ambiente colaborativo. En línea con estos resultados, Gómez (2021) expone que, en las administraciones públicas, la capacidad de trabajar en equipo es una de las actividades que mayormente puntúa hacia el desempeño laboral, sin embargo, al ejercer las tareas de manera departamental, resulta complicado fortalecer esta habilidad, por lo que resulta imprescindible la figura del liderazgo.

Tabla 4.7. Resultados de la dimensión Comunicación asertiva de la variable Habilidades Blandas

Comunicación asertiva (oral y escrita)	1	2	3	4	5	Total
¿Tiene facilidad de expresión oral?	F 13	19	31	30	26	119
	% 11%	16%	26%	25%	22%	100%
¿Escucha atentamente cuando recibe instrucciones y demuestra importancia de aplicarlas en sus funciones?	F 0	1	7	31	80	119
	% 0%	1%	6%	26%	67%	100%

Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

Figura 4.5 Resultados de la dimensión Comunicación asertiva de la variable Habilidades Blandas



Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

Conforme los datos obtenidos, los resultados porcentuales se distribuyen consistentemente en cada una de las frecuencias evaluadas, específicamente en la pregunta de expresión oral, inclinándose un porcentaje mayor al 50% en las frecuencias, regular, poco y nada. Por su parte, el 67% expresa que siempre presta atención a las instrucciones recibidas, sumado a un 26% de empleados cuya frecuencia de respuesta es casi siempre; demostrando la importancia de implementar las directrices necesarias en sus funciones diarias.

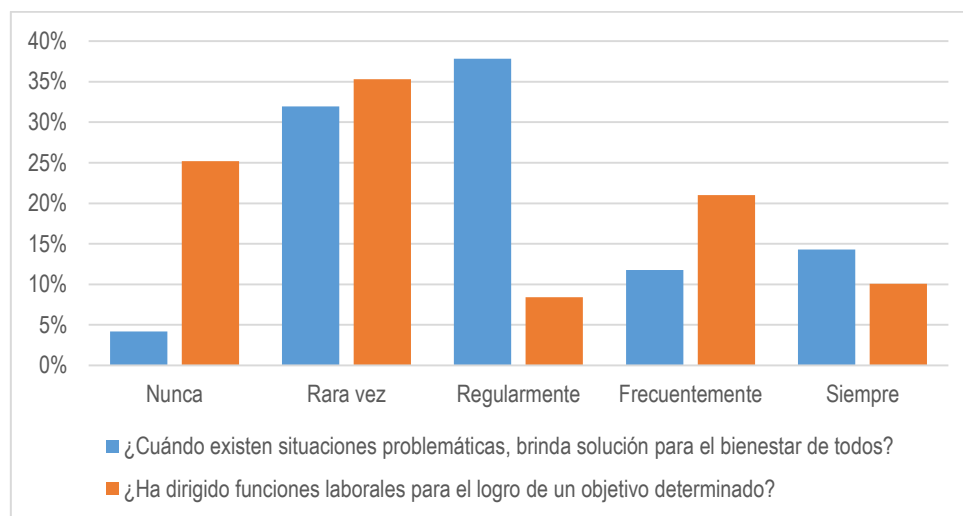
Los resultados permiten, la mayoría de los servidores públicos necesitan fortalecer su habilidad de comunicación asertiva en cuanto la expresión oral, lo que puede resultar un impacto negativo en los niveles de efectividad de las tareas ejecutadas. Estos resultados se contrastan con los expuestos en la investigación de Villagrán (2023), a evidenciar que, el 52% de los trabajadores de uno de los GADs en Ecuador, presentan un nivel de asertividad en su comunicación bueno, sin embargo, tienen aspectos de mejora con los que se podría alcanzar un nivel superior de asertividad en la comunicación, generando beneficios tanto a los servidores como a la organización, principalmente en la resolución de conflictos a nivel interno y externo.

Tabla 4.8. Resultados de la dimensión Liderazgo de la variable Habilidades Blandas

Liderazgo		1	2	3	4	5	Total
¿Cuándo existen situaciones problemáticas, brinda solución para el bienestar de todos?	F	5	38	45	14	17	119
	%	4%	32%	38%	12%	14%	100%
¿Ha dirigido funciones laborales para el logro de un objetivo determinado?	F	30	42	10	25	12	119
	%	25%	35%	8%	21%	10%	100%

Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

Figura 4.6 Resultados de la dimensión Liderazgo de la variable Habilidades Blandas



Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

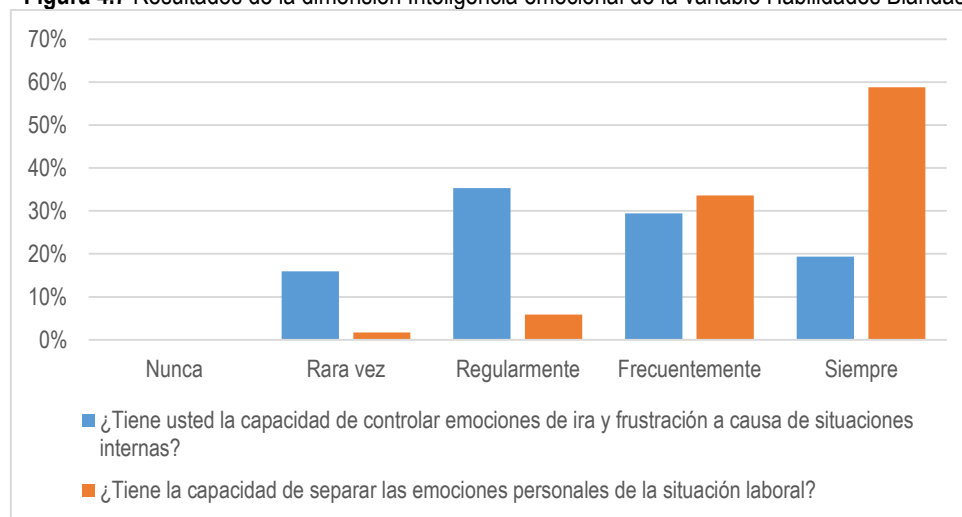
Según los datos obtenidos en la encuesta, un porcentaje mayoritario del 38% indica que de forma regular se muestra capaz de liderar y brindar soluciones en situaciones problemáticas para el bienestar de todos, mientras que un 32% indica que sucede así rara vez, y un 4% nunca, evidenciando apenas un 12% que lo hace frecuentemente y un 14% siempre. Así mismo, el 25% expresa no haber dirigido funciones laborales para lograr objetivos específicos, un 35% pocas veces, y el otro porcentaje restante minoritario indica haberlo hecho con un poco más de frecuencia.

En concreto, los datos analizados sugieren que una cantidad mayoritaria de servidores públicos carecen habilidades de liderazgo, lo que puede restringir el potencial de la organización para lograr sus metas. Estos resultados se discuten de forma similar por Cuyo y Correa (2020), quienes en su investigación determina que, apenas un 23% de directivos de una institución descentralizada en Ecuador, siempre manifiesta la habilidad de líder en sus tareas, mientras que un 19% puntualiza que casi siempre, y el porcentaje restante en menor frecuencia e incluso casi nunca, concluyendo que estos servidores poseen un liderazgo con enfoque bajo y medio alto hacia sus funciones, pese a que en este tipo de cargos, la dimensión estudiada es dominante.

Tabla 4.9. Resultados de la dimensión Inteligencia emocional de la variable Habilidades Blandas

Inteligencia emocional		1	2	3	4	5	Total
¿Tiene usted la capacidad de controlar emociones de ira y frustración a causa de situaciones internas?	F	0	19	42	35	23	119
	%	0%	16%	35%	29%	19%	100%
¿Tiene la capacidad de separar las emociones personales de la situación laboral?	F	0	2	7	40	70	119
	%	0%	2%	6%	34%	59%	100%

Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

Figura 4.7 Resultados de la dimensión Inteligencia emocional de la variable Habilidades Blandas

Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

En cuanto a la Inteligencia emocional de los encuestados, los resultados indican que, un 35% manifiesta poseer regularmente la capacidad de controlar emociones de ira y frustración a causa de situaciones internas, mientras que un 16% indica que rara vez tiene dicha capacidad, siendo éste un porcentaje significativo en relación a los que la poseen de forma regular (29%) y total (19%).

En esta misma dimensión, se identificó que, 93% tiene la habilidad de separar las emociones personales de la situación laboral, lo que sugiere que estos servidores públicos poseen habilidades de inteligencia emocional positivas. Por otro lado, referente a los servidores públicos que muestran resultados negativos, resulta necesario el fortalecimiento de estos aspectos, más aún cuando el servicio que se ofrece se dirige al público, en atención a un derecho que le corresponde por parte del Estado.

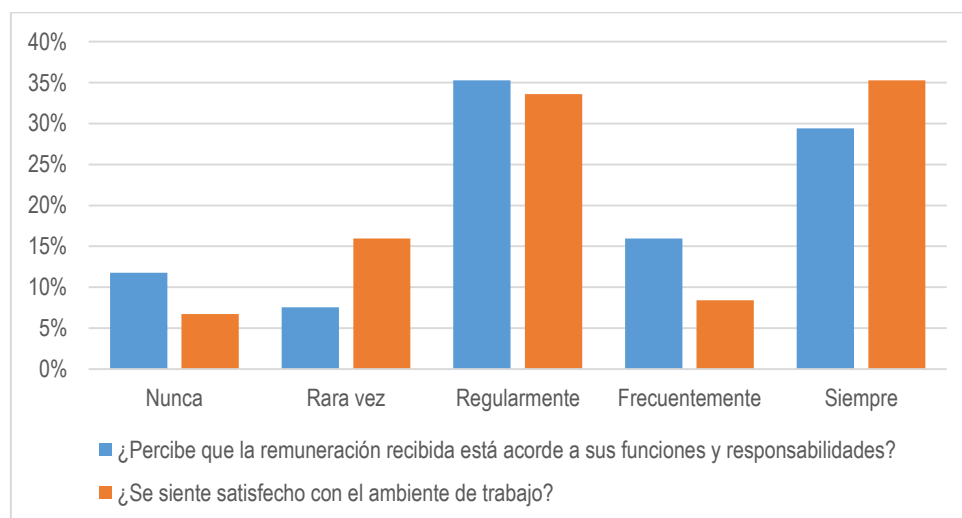
En línea con los hallazgos encontrados, Cuyo y Correa (2020) permiten la discusión de sus datos sobre la inteligencia emocional en servidores públicos de cargos directivos, observando que, en promedio, la tercera parte de los encuestados poseen claridad, atención y reparación emocional en un nivel adecuado, lo que quiere decir que, la administración inteligente de sus emociones es un aspecto que debe de reforzarse para mejorar su desempeño como líderes en la institución.

Tabla 4.10. Resultados de la dimensión Nivel de satisfacción / motivación de la variable Desempeño Laboral

Nivel de satisfacción / motivación	1	2	3	4	5	Total
¿Percibe que la remuneración recibida está acorde a sus funciones y responsabilidades?	F 14	9	42	19	35	119
	% 12%	8%	35%	16%	29%	100%
¿Se siente satisfecho con el ambiente de trabajo?	F 8	19	40	10	42	119
	% 7%	16%	34%	8%	35%	100%

Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

Figura 4.8 Resultados de la dimensión Nivel de satisfacción / motivación de la variable Desempeño Laboral



Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

Conforme los datos encontrados, se determina que, un 29% de los servidores públicos demuestran estar altamente motivados al percibir que la remuneración recibida está acorde a sus funciones y responsabilidades, mientras que un 16% afirma que frecuentemente; no obstante, existe un porcentaje acumulado representativo del 55% que se muestra menos satisfecho con este rubro.

Por otro lado, un 35% manifiesta estar totalmente satisfecho con el ambiente de trabajo, un 8% frecuentemente, y un 57% expresa bajos niveles de conformidad en este punto, lo que indica que, existe un número considerable de encuestados que tienen un nivel inferior de satisfacción, generando la posibilidad de afectar negativamente su nivel de motivación y desempeño en el trabajo.

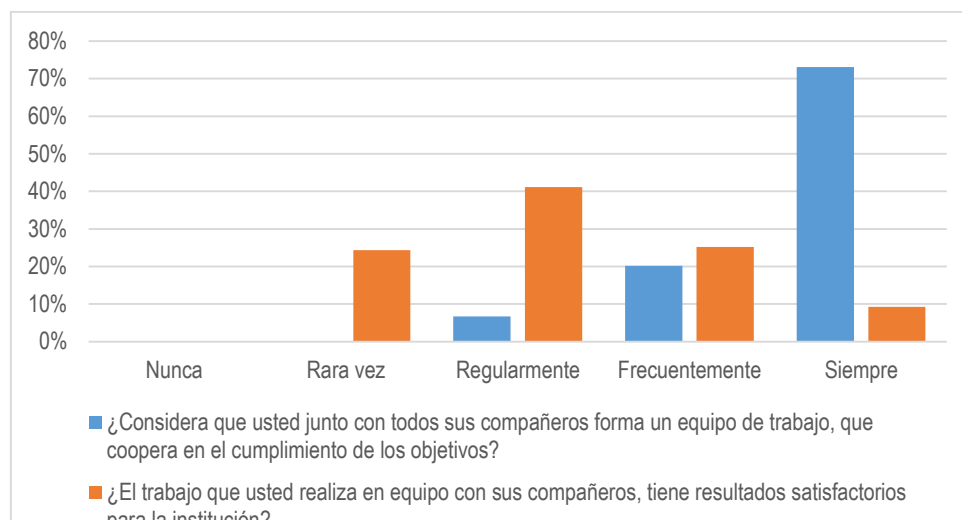
Estos datos coinciden con los publicados por Villagrán (2023), determinando que, el 52% de los funcionarios públicos estudiados perciben que la remuneración que reciben casi siempre es justa con base en las labores que ejecutan, sin embargo, un 15% se muestra inconforme con los valores recibidos.

En este sentido, Vaca (2017) argumenta que, la motivación y la satisfacción son factores de vital importancia en el proceso del servicio administrativo público, por lo que la gestión de esta habilidad resulta necesaria para elevarla al máximo. No obstante, es preciso aclarar que, los techos de las remuneraciones de los GADs municipales en Ecuador son determinados mediante el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2015-060 del Ministerio de Trabajo, por lo que, el tema de la satisfacción salarial en estos resultados se analiza desde la perspectiva de los colaboradores.

Tabla 4.11. Resultados de la dimensión Trabajo en equipo de la variable Desempeño Laboral

Trabajo en equipo	F	1	2	3	4	5	Total
¿Considera que usted junto con todos sus compañeros forma un equipo de trabajo, que coopera en el cumplimiento de los objetivos?	F	0	0	8	24	87	119
	%	0%	0%	7%	20%	73%	100%
¿El trabajo que usted realiza en equipo con sus compañeros, tiene resultados satisfactorios para la institución?	F	0	29	49	30	11	119
	%	0%	24%	41%	25%	9%	100%

Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

Figura 4.9 Resultados de la dimensión Trabajo en equipo de la variable Desempeño Laboral

Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

Tabla 4.12. Resultados de la dimensión Trabajo en equipo de la variable Desempeño Laboral

Trabajo en equipo	1	2	3	4	5	Total
¿Considera que usted junto con todos sus compañeros forma un equipo de trabajo, que coopera en el cumplimiento de los objetivos?	F 0	0	8	24	87	119
	% 0%	0%	7%	20%	73%	100%
¿El trabajo que usted realiza en equipo con sus compañeros, tiene resultados satisfactorios para la institución?	F 0	29	49	30	11	119
	% 0%	24%	41%	25%	9%	100%

Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

Según los datos obtenidos para la dimensión Trabajo, se logró determinar que, un porcentaje acumulado del 93% considera formar un equipo de trabajo que coopera en el cumplimiento de las tareas del departamento al que pertenecen, mientras que un 7% expone que se realiza así de forma regular. Por otra parte, un 29% indica que el trabajo que realizan en equipo con sus compañeros tiene resultados satisfactorios frecuentemente, y un 9% siempre, sin embargo, el porcentaje restante respondió en una escala de frecuencia regular, lo que sugiere que el trabajo en equipo es un punto necesario de fortalecer para el desempeño laboral de la mayoría de los servidores públicos encuestados.

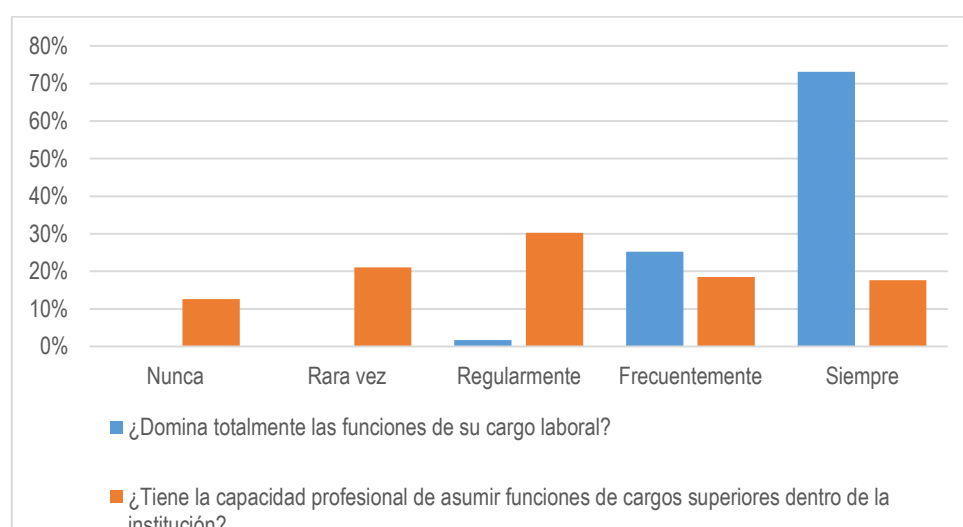
La evaluación de esta dimensión en servidores públicos de GADs en Ecuador se presenta también en la investigación de Villagrán (2023), en la que muestran resultados semejantes a los expuestos en el párrafo anterior, determinando que, el 43% de los servidores encuestados demuestran siempre estar de acuerdo con la forma en que se integran laboralmente por un mismo objetivo en apoyo a la visión institucional, mientras que, otro grupo considerable de empleados manifiesta que no siempre sucede así, ya que la frecuencia resultante es algunas veces y casi siempre, lo cual debe de ser potenciado para lograr una sinergia al 100% entre los grupos de trabajo.

Tabla 4.13. Resultados de la dimensión Capacidad profesional de la variable Desempeño Laboral

Capacidad profesional		1	2	3	4	5	Total
¿Domina totalmente las funciones de su cargo laboral?	F	0	0	2	30	87	119
	%	0%	0%	2%	25%	73%	100%
¿Tiene la capacidad profesional de asumir funciones de cargos superiores dentro de la institución?	F	15	25	36	22	21	119
	%	13%	21%	30%	18%	18%	100%

Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

Figura 4.10 Resultados de la dimensión Capacidad profesional de la variable Desempeño Laboral



Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta sobre el desempeño laboral de los servidores públicos encuestados, se determina que, un 73% afirma disponer de un dominio total en la realización de las funciones asignadas en sus respectivos cargos laborales, mientras que el porcentaje restante manifiesta que domina sus funciones regularmente y casi siempre, debido en muchos casos, por el nuevo ingreso a su cargo laboral. En cuanto a la capacidad profesional para asumir funciones de cargos superiores, el 18% de los servidores públicos informan que, efectivamente tienen dicha capacidad, sin embargo, existe un 30% que indica disponerla regularmente, un 21% rara vez, y un 13% nunca, lo que podría interferir en momentos de requerir encargados para puestos directivos por diversos temas como licencias, ascensos políticos, entre otros.

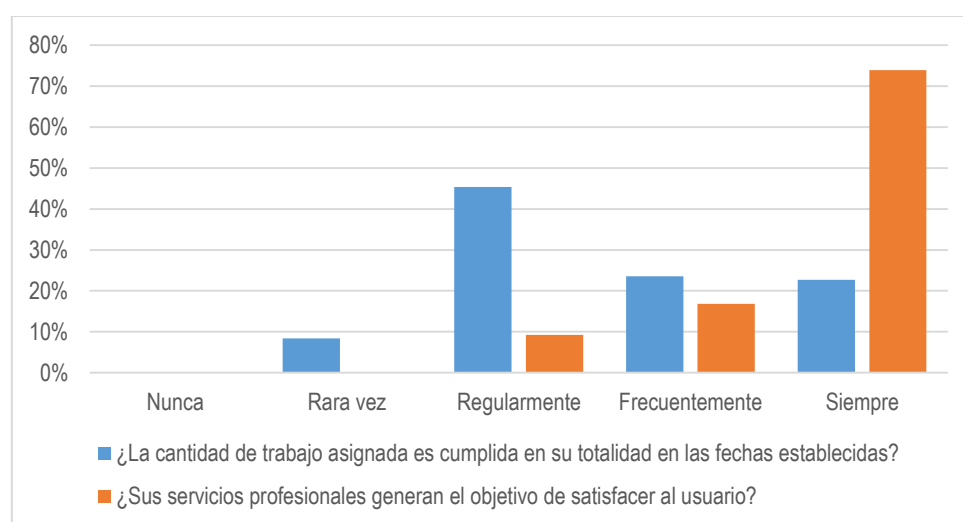
Estos datos se asemejan a los resultados de la investigación de Intriago y Macías (2021), en los que determinan que, efectivamente un 69% cuentan con el nivel de educación y experiencia adecuado para ejercer su cargo, sin embargo, el porcentaje restante tiene un nivel de formación inferior al tercer nivel, lo que denota la importancia de atender este punto, ya que incide directamente en el desempeño laboral.

Es importante mencionar lo expuesto en el estudio de Herz (2023), en el que se señala la preocupación por las capacidades profesionales de los funcionarios públicos de los países Andinos, particularmente de Ecuador, ya que la efectividad y la calidad del servicio brindado se encuentra afectado debido a que no existe una carrera administrativa estable y segura, que motive a los funcionarios a empoderarse en su cargo, y trabajar en adquirir una mayor capacidad profesional, considerando que, existen grandes posibilidades de ser removidos por decisiones políticas de las administraciones de turno.

Tabla 4.14. Resultados de la dimensión Cumplimiento de metas y logros de la variable Desempeño Laboral

Cumplimiento de metas y logros (productividad)		1	2	3	4	5	Total
¿La cantidad de trabajo asignada es cumplida en su totalidad en las fechas establecidas?	F	0	10	54	28	27	119
	%	0%	8%	45%	24%	23%	100%
¿Sus servicios profesionales generan el objetivo de satisfacer al usuario?	F	0	0	11	20	88	119
	%	0%	0%	9%	17%	74%	100%

Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

Figura 4.11 Resultados de la dimensión Cumplimiento de metas y logros de la variable Desempeño Laboral

Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

Referente a la productividad de los servidores públicos, en relación al cumplimiento de metas institucionales y logros profesionales, el 23% manifiesta completar cada una de sus tareas en las fechas establecidas, demostrando efectividad en su puesto de trabajo, mientras que un 24% afirma que sucede así con gran frecuencia, mientras que un porcentaje significativo (45%) las completa de forma regular y el 8% restante rara vez.

Otro de los aspectos fundamentales para valorar esta dimensión, es el logro de satisfacer al usuario mediante los servicios profesionales del personal, ante lo cual, el 74% indica que siempre se cumple con este objetivo, entre tanto, el porcentaje restante piensa que se logra dicha satisfacción regularmente en unas ocasiones y frecuentemente en otras, siendo este un resultado que necesita ser incorporado en el plan de mejora, puesto que la satisfacción del usuario es un elemento de relevante importancia en el servicio público, por lo que debe de estar en los mejores niveles.

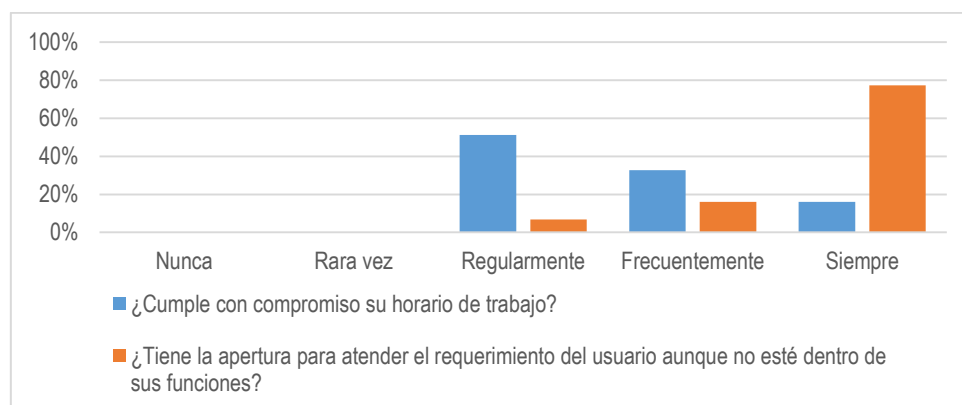
Conforme los hallazgos de Intriago y Macías (2021), el 72% de los servidores públicos de uno de los GADs en Manabí, afirma que el cumplimiento de logros y metas relacionado con el nivel de productividad laboral es bajo, debido principalmente a las deficiencias existidas en la asignación de cargos, ya que aproximadamente el 23% de los funcionarios encuestados no tienen el nivel profesional mínimo requerido.

Tabla 4.15. Resultados de la dimensión Disponibilidad para el trabajo de la variable Desempeño Laboral

Disponibilidad para el trabajo (comportamiento, asistencia)	1	2	3	4	5	Total
¿Cumple con compromiso su horario de trabajo?	F 0	0	61	39	19	119
	% 0%	0%	51%	33%	16%	100%
¿Tiene la apertura para atender el requerimiento del usuario aunque no esté dentro de sus funciones?	F 0	0	8	19	92	119
	% 0%	0%	7%	16%	77%	100%

Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

Figura 4.12 Resultados de la dimensión Disponibilidad para el trabajo de la variable Desempeño Laboral



Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

La disponibilidad para cumplir con el trabajo es un factor que incide en el desempeño laboral, por lo que se valoró el nivel de cumplimiento que tienen los servidores públicos desde su propia perspectiva; en este punto los resultados demostraron que, el 16% de los encuestados manifiesta siempre cumplir con su horario de trabajo, un 33% expresa que frecuentemente sucede así, mientras que el porcentaje restante afirma no cumplir al 100% con este parámetro. Por otro lado, un 77% indica tener siempre la apertura de atender otros requerimientos del usuario fuera de las funciones de su cargo, considerando la importancia que tiene el usuario para la institución, un 16% lo hace de esta manera frecuentemente, y el 7% pendiente de forma regular, ya que muchas veces desconoce de los procedimientos requeridos para dicho requerimiento.

En contraste con los hallazgos presentados, Bravo et al. (2022) puntualizan en su estudio que, el compromiso de los funcionarios es significativamente bajo, lo cual incide negativamente en la satisfacción del servicio recibido. Esta situación es entendida por Romero (2017), como una consecuencia de las pocas garantías que tienen los servidores públicos sobre la estabilidad laboral, demostrando un aparente compromiso por temor a perder el puesto, más que por el sentido de pertenencia con la institución; tal como lo mencionan Henriques y Loor (2020),

al hacer énfasis en que esta dimensión implica trabajar en torno a la satisfacción del usuario, debiendo ejecutar un buen trato, cumplir debidamente con los horarios, entre otros factores que denoten compromiso.

Actividad 4. Determinación de la confiabilidad de la encuesta empleando el Alfa de Cronbach.

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta, se continuó con el procesamiento de los datos en el Software SPSS, el cual incluye varias herramientas estadísticas, entre la que se destaca el Análisis de Fiabilidad bajo el modelo del Alfa de Cronbach.

Los resultados indican que, la confiabilidad de la encuesta es de 0.988, con un total de 20 casos válidos, lo que corresponde a los 20 ítems que comprende la encuesta. En cuanto al instrumento separado por variables, los resultados demostraron lo siguiente:

- **Habilidades blandas:** 0.976
- **Desempeño laboral:** 0.978

Estos resultados demuestran una confiabilidad estadística excelente de los resultados de la encuesta, tanto en el instrumento completo, como en el instrumento separado por variables, lo que permite confiar en el análisis de las respuestas obtenidas. La interpretación realizada utilizó la siguiente escala propuesta por George y Mallery (como se citó en Toro et al. 2021), considerando que ha sido el estadístico de fiabilidad más usado e importante en la construcción de los test: <0.5 pobres, >0.6 cuestionable, >0.7 aceptable, >.08 bueno, y >0.9 excelente.

Es importante reforzar los resultados en similitud con otros estudios que muestren el nivel de fiabilidad de las dos dimensiones: Habilidades blandas y desempeño laboral. Debido a esto se puntualizan valores superiores a 0.8 de confiabilidad en instrumentos con más de 30 elementos, elaborados y aplicados en los estudios de Obando (2020), Chaca y Contreras (2022) y Gaitán y Pérez (2023), lo que permite comprobar la validez de los resultados.

4.2. DESARROLLO DE LA FASE II. DETERMINAR LA INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA.

Actividad 1. Establecimiento de las correlaciones entre las variables de estudio, mediante el Test de Pearson

El desarrollo de la segunda fase permitió determinar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua, mediante el establecimiento de correlaciones estadísticas, mismas que precisaron el uso del Test de Pearson, tomando como insumos los datos de la encuesta procesados en el Software SPSS.

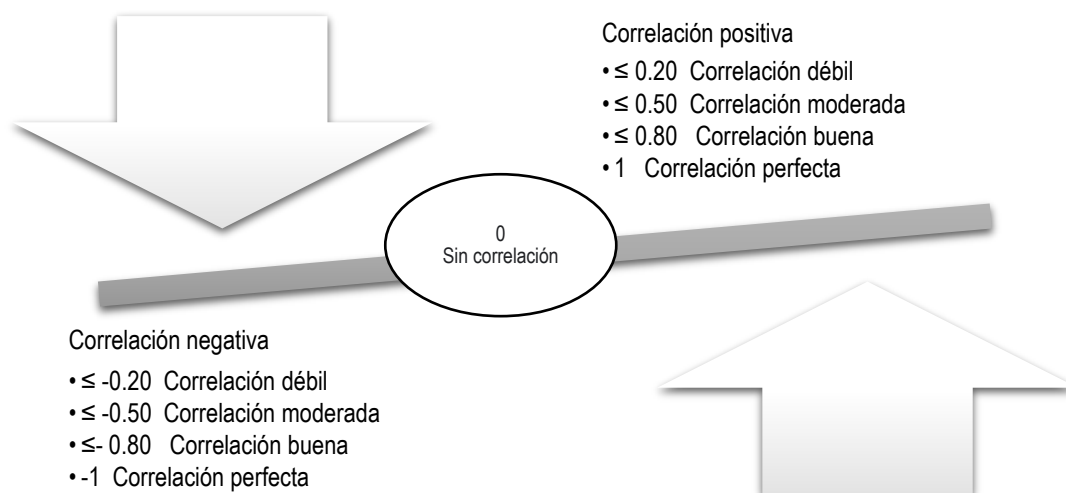
El Test de Pearson se aplicó catalogando a las variables y sus dimensiones de la siguiente manera:

X: Habilidades blandas

Y: Desempeño Laboral

Por otro lado, es necesario especificar la escala del Test de Pearson para lograr una efectiva interpretación de las correlaciones resultantes. Debido a esto, se elaboró la siguiente Figura que demuestra visualmente los valores de las correlaciones, su significado y su tendencia (positiva, negativa o nula).

Figura 4.13. Escala de interpretación del Test de Pearson

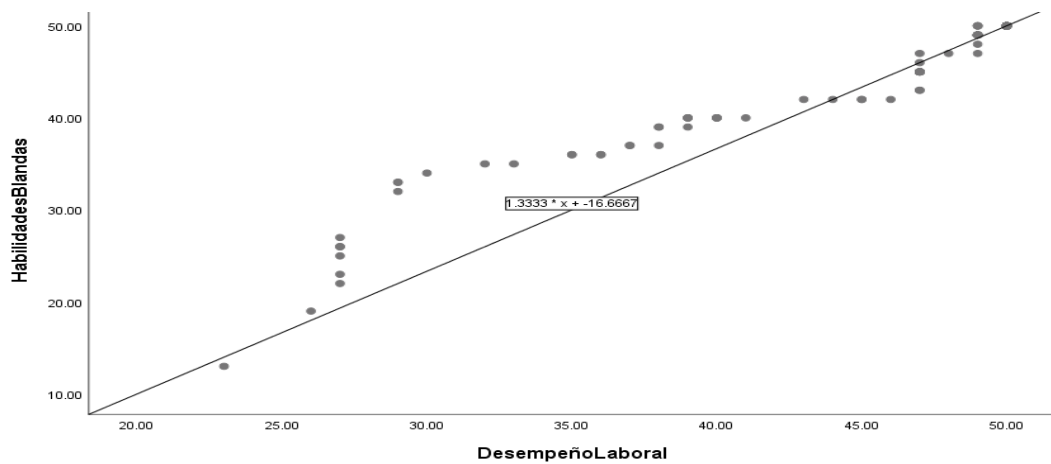


Fuente. Elaboración propia a partir Roy et al. (2019)

Considerando la explicación anterior se procede a mostrar los resultados de las correlaciones y su respectiva interpretación:

Los resultados de la correlación entre las Habilidades Blandas y el Desempeño Laboral muestran un valor de 0.974 significativo estadísticamente en 0.000, lo que según la escala de Pearson, citada por Roy et al. (2019), representa una correlación positiva perfecta, por encontrarse aproximada a 1. Para efectos de una mayor comprensión del valor de asociación resultante, se procedió a representar los datos en un diagrama de dispersión:

Figura 4.14. Diagrama de Dispersión de las correlaciones



Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

De acuerdo al gráfico de dispersión, las habilidades blandas tienen una relación positiva y fuerte con el desempeño laboral de los empleados públicos en el GAD Municipal del cantón Tosagua. Esto implica que, es importante tener en cuenta esta relación al momento de diseñar cada una de las estrategias al momento de gestionar los recursos humanos, de forma que se potencie el rendimiento en el trabajo.

La correlación resultante se encuentra comprobada en otros estudios con un campo de acción similar al de esta investigación, como es el caso de Obando (2020), quien concluye que, la variable del desempeño laboral depende del 21.7% de las habilidades blandas de los servidores públicos. En términos de correlación estadística bajo el Test de Pearson, Chaca y Contreras (2022) demuestran una incidencia positiva y buena de estas dos variables, en un valor de 0,766, con una significancia de $p= 0,000$, lo cual permite comprender que, si las habilidades blandas se fortalecen significativamente, también sucederá con el desempeño laboral de los servidores encuestados.

Es importante mencionar que, la incidencia demostrada tiene resultados similares en el contexto del sector privado, tal como lo presentan Carranza y Sánchez (2020), al determinar que, un porcentaje similar de colaboradores que tienen muy desarrolladas sus habilidades blandas, también tienen un buen nivel de desempeño en su trabajo, lo que se traduce en una correlación de 0.917.

Actividad 2: Interpretación y análisis de las correlaciones obtenidas.

Debido a la necesidad de profundizar en los resultados, se aplicó también el Test de Pearson por cada uno de las dimensiones de las variables de estudio, mismos que se catalogaron de la siguiente forma, para entender los datos expuestos en la Tabla 4.15:

X.1: Empatía

X.2: Capacidad de Relacionarse

X.3: Comunicación Asertiva

X.4: Liderazgo

X.5: Inteligencia Emocional

Y.1: Nivel de satisfacción y motivación

Y.2: Trabajo en equipo

Y.3: Capacidad Profesional

Y.4: Cumplimiento de metas y logros

Y.5: Disponibilidad de trabajo

Tabla 4.16. Resultados de las correlaciones por dimensiones de las variables de estudio

Habilidades blandas / Desempeño laboral		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
X1	Correlación de Pearson	0.835**	0.896**	0.917**	0.909**	0.915**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	119	119	119	119	119
X2	Correlación de Pearson	0.895**	0.876**	0.893**	0.869**	0.908**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	119	119	119	119	119
X3	Correlación de Pearson	0.884**	0.962**	0.970**	0.971**	0.967**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	119	119	119	119	119
X4	Correlación de Pearson	0.974**	0.937**	0.944**	0.932**	0.938**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	119	119	119	119	119
X5	Correlación de Pearson	0.919**	0.833**	0.864**	0.862**	0.850**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	119	119	119	119	119

Nota: valores con ** tienen significancia estadística de 0.000; valores marcados con color □ son los resultados más altos en relación con los otros; valores marcados con color □ son los resultados más bajos en relación con los otros.

Fuente. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua

Según se logra observar en la tabla 4.15, todas las dimensiones se correlacionan entre sí con valores de entre 0.8 a 1, lo que demuestra una incidencia fuerte, sin embargo, se considera pertinente efectuar los análisis de aquellas dimensiones que muestren una asociación mucho más fuerte con respecto a los otros, así como las que se presentan más bajas, tal como se presenta posteriormente:

- Las habilidades blandas que demuestran correlacionarse en valores más altos en las dimensiones del desempeño laboral son la comunicación asertiva y el liderazgo, mientras que las tienen valores inferiores son la empatía y la inteligencia emocional.
- Por un lado, la comunicación asertiva tiene valores más fuertes con el trabajo en equipo, la capacidad profesional, el cumplimiento de metas y logros, y la disponibilidad de trabajo; mientras que la dimensión que menos se asocia es la empatía.
- En otro análisis, el liderazgo tiene mayor influencia en el nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores, mientras que la inteligencia emocional tiene valores menores.

- De forma neutra se encuentra la capacidad para relacionarse, ya que, al igual que el resto de habilidades presenta una asociación buena y positiva, no destaca ni como superior ni inferior en relación a las otras dimensiones.

A partir del análisis de los resultados resulta importante referenciar los autores que comprobaron la incidencia de las dimensiones evaluadas en este estudio. De este modo, Gómez (2021) concuerda en que, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, el liderazgo y la inteligencia emocional son las habilidades determinantes en el desempeño laboral del servidor público, adicionalmente, agrega la resolución de conflictos como otra dimensión de carácter predominante en este tipo de colaboradores. En esta misma línea, Cáceres et al. (2018) determinan que, la inteligencia emocional es una de las habilidades que impactan positivamente al desempeño laboral, aunque no se especifica alguna comparación entre otras habilidades que permita conocer si su influencia es mayor o menor.

Otras dimensiones que han sido objeto de estudio para comprobar la relación con el desempeño laboral, son la comunicación asertiva y la empatía, cuya incidencia es demostrada por Hidalgo (2020), además, presenta hallazgos sobre el liderazgo del personal, haciendo énfasis en que es una habilidad que necesita de mayor estímulo para potenciar el rendimiento en el trabajo.

4.3. DESARROLLO DE LA FASE III. PROPONER MEJORAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA.

Actividad 1. Análisis del problema mediante un Diagrama de Ishikawa.

El desarrollo de la última fase de investigación comprende la elaboración de una propuesta de mejora que parte de la definición del problema y de las causas y sub causas que lo originan, empleando insumos de datos expuestos en las fases anteriores. Para este fin, se desarrolló en primera instancia una tabla resumen que determina el grado en que los servidores públicos tienen desarrolladas sus habilidades blandas y su nivel de desempeño laboral, mostrando el porcentaje acumulado de los servidores que puntualizaron sus respuestas en los niveles de la escala 1, 2 y 3, debido a que son los que indican menor frecuencia en el cumplimiento de las dimensiones estudiadas.

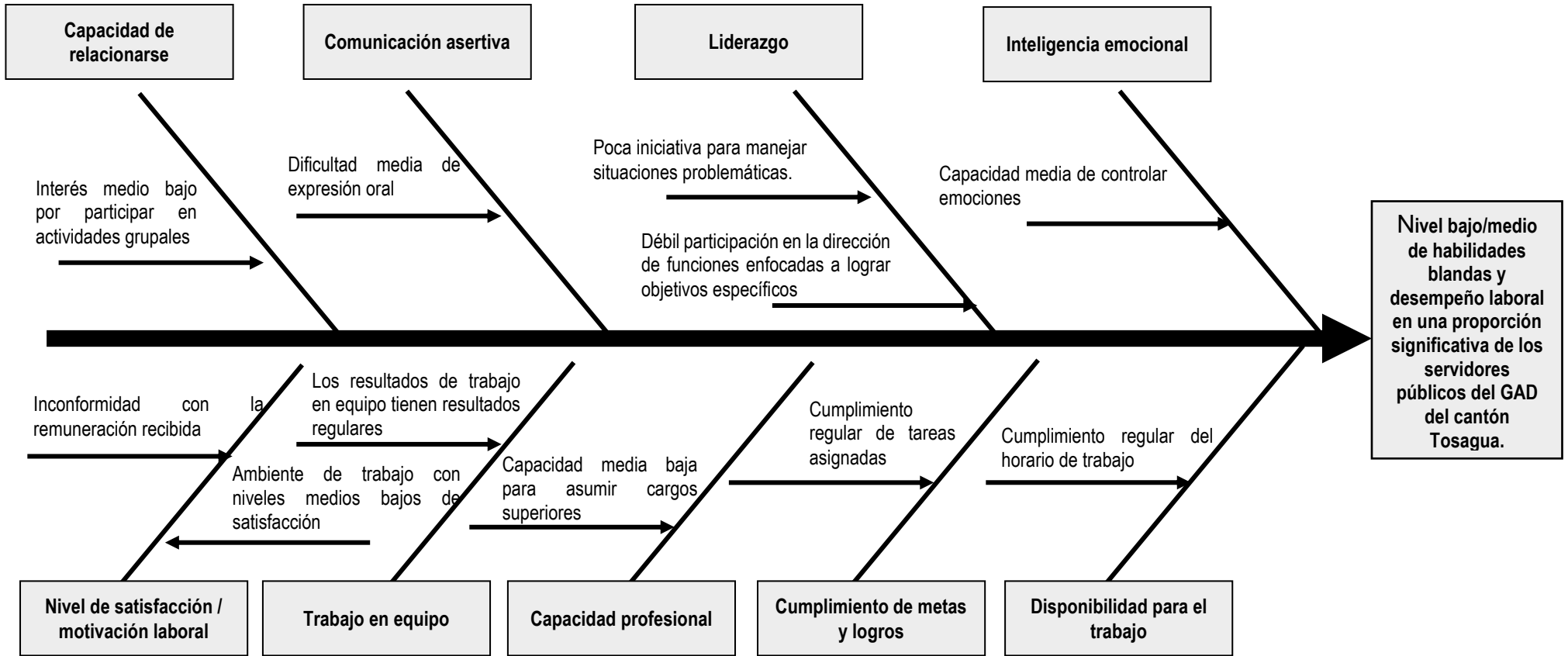
Tabla 4.17. Selección de las causas con mayor incidencia entre servidores públicos

Causa / dimensión	Subcausa / ítem de encuesta	% acumulado de la frecuencia media hacia abajo
Empatía	Capacidad media baja de crear un vínculo con el usuario	7%
	Respeto medio bajo por las emociones de sus compañeros de trabajo	7%
Capacidad de relacionarse	Interés medio bajo por participar en actividades grupales	54%
	Preferencia por la toma de decisiones de forma individual	7%
Comunicación asertiva	Dificultad media de expresión oral	53%
	Dificultad media en la escucha activa	7%
Liderazgo	Poca iniciativa para manejar situaciones problemáticas.	74%
	Débil participación en la dirección de funciones enfocadas a lograr objetivos específicos	68%
Inteligencia emocional	Capacidad media de controlar emociones	51%
	Mezcla de emociones personales en el campo laboral regularmente	8%
Satisfacción / motivación	Remuneración económica discordante a las funciones y responsabilidades	55%
	Ambiente de trabajo con niveles medios bajos de satisfacción	57%
Trabajo en equipo	Mediana cooperación entre compañeros de trabajo para el logro de los objetivos	7%
	Los resultados de trabajo en equipo tiene resultados regulares	65%
Capacidad profesional	Dominio medio de las funciones	2%
	Capacidad media baja para asumir cargos superiores	64%
Cumplimiento de metas y logros	Cumplimiento regular de tareas asignadas	64%
	Servicios brindados generan una satisfacción regular al usuario	9%
Disponibilidad para el trabajo	Cumplimiento regular del horario de trabajo	53%
	Apertura media para atender requerimientos fuera de las funciones del cargo	7%

Fuente. Elaboración propia

Como se puede observar, en la tabla anterior se muestran tres columnas: (1) dimensiones de las habilidades blandas y desempeño laboral que para efectos de la elaboración del Diagrama de Ishikawa se determinan como las causas; (2) ítems de la encuesta definidos como sub causas; y (3) porcentaje acumulado de las respuestas en escala inferior a 3 (media de la escala), con su respectiva barra gráfica que permite comprender de forma visual aquellas dimensiones que presentan niveles medios y bajos en los servidores públicos. Finalmente, la tabla presenta varias filas resaltadas, lo cual se debe a que, para efectos del siguiente análisis, se seleccionaron aquellas dimensiones débiles en un porcentaje mínimo del 50% de servidores públicos.

Figura 4.15. Diagrama de Ishikawa sobre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD del cantón Tosagua



Fuente. Elaboración propia

En la Figura 4.15 se logra observar la elaboración del Diagrama de Ishikawa, el cual es una herramienta práctica y sencilla para la identificación de las causas que dan origen al problema relacionado, tal como lo defiende López (2016). Seguidamente se presenta el análisis de cada uno de los elementos que estructuran este diagrama:

Problema: Los hallazgos logrados en la investigación permitieron determinar la existencia de un nivel bajo/medio de habilidades blandas y desempeño laboral en una proporción significativa de los servidores públicos del GAD del cantón Tosagua, lo cual se atribuye a que, un porcentaje mayor al 50% presenta de forma regular, algunas veces y nunca, varias de las dimensiones que comprenden estas variables.

Causas: El problema definido se origina a partir de que, un porcentaje significativo de servidores públicos ha manifestado tener niveles medios en cuanto a su capacidad para relacionarse con los demás, su asertividad en la comunicación, el liderazgo, la inteligencia emocional, la satisfacción y motivación en sus funciones, el trabajo en equipo, la capacidad profesional, el cumplimiento de metas y logros y la disponibilidad para el trabajo.

Sub causas: De la misma forma, las causas también presentan su origen, las cuales se han identificado como niveles medios bajos en el interés demostrado por integrarse en actividades que amerite trabajo en equipo; además existen puntos de mejora en los niveles de expresión oral, control de emociones, poca iniciativa para solventar conflictos y dirigir funciones para lograr objetivos específicos, capacidad media para ascender en responsabilidades, tareas y horarios cumplidos en un nivel regular, así como insatisfacción con el ambiente de trabajo y la remuneración recibida.

Actividad 2. Diseño de las estrategias de mejora mediante la matriz de planificación 5W+1H.

El diseño de estrategias de mejora se llevó a cabo considerando los siguientes puntos que incluye la matriz de planificación 5W+1H:

- **WHAT (¿qué se va a hacer?):** Diseñar un plan de acción que permita fortalecer los niveles de habilidades blandas y desempeño laboral de los servidores públicos del GAD del cantón Tosagua.
- **WHY (¿por qué se va a hacer?):** Por la existencia de un nivel medio / bajo de las habilidades blandas y del nivel de desempeño de una parte significativa de los servidores públicos del GAD de Tosagua, lo cual puede generar que el resto de los empleados siga esta misma tendencia, y afectar de esta manera la satisfacción del usuario.
- **WHERE (¿dónde se llevará a cabo?):** Su ejecución será en el área de Recursos Humanos de la institución, y, consecuentemente, en cada una de las áreas del GAD.
- **WHEN (¿cuándo se llevará a cabo?):** A partir de noviembre del presente año, en una duración aproximada de seis meses.
- **WHO (¿quiénes estarán involucrados?):** La máxima autoridad del GAD, el departamento de Recursos Humanos, los directivos de cada departamento, y todo el personal en general, así como la participación de las entidades capacitadoras.
- **HOW (¿cómo se llevará a cabo?):** El plan de acción consta de las siguientes actividades que se presentan en la Tabla 4.17, 4.18 y 4.19:

Tabla 4.18. Matriz 5w+1h sobre la planificación de mejoras para los servidores públicos del GAD de Tosagua.

Variables e indicadores	¿QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿CÓMO?
Habilidades blandas Desempeño laboral	Gestionar al personal bajo un enfoque por competencias.	Debido a la importancia de elevar sus habilidades blandas para potenciar el desempeño laboral.	Personal de Recursos Humanos	Noviembre – diciembre	Departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los perfiles de los cargos de trabajo, según las habilidades blandas requeridas. • Efectuar un análisis de brechas entre las habilidades que requiere el puesto y las que posee el personal. • Definir un manual de procedimientos para la selección y reclutamiento del personal, conforme las necesidades de habilidades blandas. • Planificar capacitaciones trimestrales para el desarrollo efectivo de las habilidades blandas en general. • Elaborar un plan de contenidos sobre las habilidades blandas que se impartirán en la capacitación • Contactar la entidad capacitadora • Gestionar los recursos económicos y de tiempo para llevarse a cabo el programa. • Definir un sistema de evaluación de desempeño, basado en habilidades blandas.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 4.19. Matriz 5w+1h sobre la planificación de mejoras para los servidores públicos del GAD de Tosagua.

Variables	¿QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿CÓMO?
Habilidades blandas	Fortalecer las relaciones interpersonales del personal de la institución.	las Nivel medio / bajo de los servidores públicos sobre la capacidad para relacionarse con los demás.	Entidad capacitadora Personal del GAD	Enero – febrero	Instalaciones del GAD Infraestructura digital de las instituciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar actividades mensuales de integración en temas recreativos • Estructurar equipos para el logro de metas • Desarrollar una capacitación trimestral presencial sobre las “relaciones interpersonales” y el “manejo de conflictos”. • Adecuar espacios de convivencia en la institución, como zona de descanso o de recreación. • Retroalimentar los logros del equipo en beneficio de la institución.
	Mejorar el asertividad en la comunicación del personal de la institución.	Regular asertividad en la comunicación.	Entidad capacitadora Personal del GAD	Enero – febrero	Instalaciones del GAD Infraestructura digital de las instituciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar una capacitación trimestral sobre la “Asertividad en la comunicación” • Valorar los conocimientos adquiridos y retroalimentar. • Realizar ejercicios prácticos en el trabajo en el que entre compañeros toman el rol de usuarios y servidores para mejorar la comunicación oral.
	Fomentar el liderazgo en el área de trabajo de la institución.	Poca iniciativa para solventar conflictos y dirigir funciones para lograr objetivos específicos.	Entidad capacitadora Personal del GAD	Enero – febrero	Instalaciones del GAD Infraestructura digital de las instituciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la auto preparación sobre temas de liderazgo. • Diseñar un taller online que tenga píldoras informativas sobre estrategias de liderazgo. • Crear oportunidades para liderar de forma equitativa para sus trabajadores, mediante encomienda de dirigir tareas específicas. • Reconocer públicamente los logros relacionados con el liderazgo.
	Fortalecer Inteligencia emocional del personal de la institución	la Necesidad de controlar al 100% las emociones.	Entidad capacitadora Personal del GAD	Enero – febrero	Instalaciones del GAD Infraestructura digital de las instituciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar talleres online con mentores especializados sobre la inteligencia emocional. • Hacer ejercicios para el control de emociones, mediante la simulación entre compañeros sobre situaciones específicas del trabajo diario.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 4.20. Matriz 5w+1h sobre la planificación de mejoras para los servidores públicos del GAD de Tosagua.

Variables	¿QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿CÓMO?
Desempeño laboral	Incrementar la satisfacción y la motivación de los servidores públicos.	Insatisfacción con la remuneración recibida y el ambiente de trabajo	Autoridad del GAD Directores de cada departamento	Marzo -abril	Instalaciones del GAD	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuestas de satisfacción a los empleados. • Redistribuir los puestos de trabajo, según las habilidades laborales necesarias por cada puesto y las que cuenta el personal. • Sociabilizar con los servidores la tabla de sueldos según su puesto. • Establecer políticas de convivencia laboral para mejorar el ambiente de trabajo.
	Fortalecer el logro de mejores resultados a partir del trabajo en equipo.	Resultados regulares del trabajo realizado en equipo.	Entidad capacitadora Directores de cada departamento Personal del GAD	Marzo -abril	Instalaciones del GAD	<ul style="list-style-type: none"> • Definir metas por departamento, fomentando el compromiso, la motivación y la integración entre los empleados. • Revisar el avance de las metas periódicamente. • Reconocer públicamente el logro de las metas de modo que el equipo se sienta valorado y motivado para continuar trabajando de forma integrada.
	Potenciar la capacidad de los servidores para ascender de cargos.	Capacidades débiles para asumir asensos de trabajo.	Entidad capacitadora Directores de cada departamento Personal del GAD	Marzo -abril	Instalaciones del GAD	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar sesiones de coaching y retroalimentación semestrales para incrementar las capacidades profesionales de los servidores. • Fomentar la auto preparación para incrementar sus capacidades profesionales.
	Fomentar el cumplimiento adecuado de las tareas realizadas	Capacidades débiles para cumplir a cabalidad con los compromisos del cargo.	Directores de cada departamento Personal del GAD	Marzo -abril	Instalaciones del GAD	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar controles de cumplimiento sobre las funciones realizadas. • Motivar el cumplimiento a través de mecanismos de reconocimiento.
	Regular e incentivar el cumplimiento de trabajo del horario de trabajo.	Débil cumplimiento de los horarios de trabajo.	Personal del GAD	Marzo -abril	Instalaciones del GAD	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar controles de cumplimiento sobre los horarios de trabajo. • Motivar el cumplimiento de los horarios a través de mecanismos de reconocimiento.

Fuente. Elaboración propia

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

La investigación llevada a cabo ha determinado que, los servidores públicos del GAD municipal del cantón Tosagua disponen de habilidades blandas que le permiten ejercer su trabajo con un óptimo rendimiento, sin embargo, existe un porcentaje significativo de servidores que desarrollan varias habilidades en bajos niveles, y que, además, varios de los factores con los que se evalúa el desempeño laboral, no se aplican al 100%. Las habilidades que necesitan ser fortalecidas son el liderazgo, la comunicación asertiva, la capacidad de relacionamiento y la inteligencia emocional; mientras que, por parte del desempeño en el trabajo existen debilidades en la satisfacción y motivación laboral, el trabajo en equipo, la capacidad profesional, el cumplimiento de metas y logros, y la disponibilidad para el trabajo.

Las habilidades blandas de los servidores públicos tienen una influencia fuerte y significativamente con los factores de su desempeño laboral, destacando la relación existente entre la comunicación asertiva para potenciar los resultados del trabajo en equipo, el cumplimiento de los objetivos y la disponibilidad para ejecutar las funciones; además de la importante influencia del liderazgo con la satisfacción y motivación en el trabajo. Esto demuestra la relevancia de fortalecer las habilidades presentadas para impactar positivamente el rendimiento del personal y, por ende, en la eficacia de la institución.

La propuesta de mejora se centra en un plan de acción, cuyos pilares son la gestión del personal bajo un enfoque por competencias, el fortalecimiento de las

habilidades blandas y el desempeño laboral, con lo que se pretende un aumento en la satisfacción y motivación en el trabajo, así como una mayor disponibilidad y compromiso para la consecución de los objetivos institucionales, además, que la institución sea eficiente y eficaz, brindando servicios de calidad a través de sus servidores.

5.2. RECOMENDACIONES

Considerar los hallazgos presentados en esta investigación, y divulgarlos principalmente en los directivos de cada área departamental de la institución, para que formulen un enfoque de trabajo en el que se valore la importancia de desarrollar cada una de las funciones con la aplicación de las habilidades blandas identificadas en esta investigación. En este punto es indispensable el involucramiento de la máxima autoridad en conjunto con los directivos de cada área, en especial de Recursos Humanos, para la evaluación continua de los servidores, tanto del nivel de fortalecimiento de sus habilidades blandas, como de los resultados del desempeño laboral ante la institución y los usuarios.

Efectuar una campaña interna de concientización sobre la importancia de contar con habilidades blandas para lograr un mejor desempeño, considerando la relación comprobada que se presenta en esta investigación y en casos de éxitos de otras instituciones públicas a nivel nacional e internacional, de modo que se genere el interés necesario en cada servidor público, para que de forma autónoma fortalezca sus competencias socioemocionales, y logre transmitir a los usuarios una experiencia satisfactoria en el servicio recibido.

Implementar el plan de mejora de manera rigurosa y efectiva, considerando los siguientes aspectos: Asignar un equipo de trabajo responsable para revisar y garantizar la correcta implementación de cada una de las acciones propuestas; realizar una planificación detallada y estructurada de los tiempos y recursos

necesarios, alineándose con las actividades previstas en el funcionamiento normal de la institución; elaborar un plan de contingencia en caso de imprevistos, que incluya la evaluación constante de riesgos y su posible mejoras.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguinaga, S. y Sánchez, S. (2020). Énfasis en la formación de habilidades blandas en mejora de los aprendizajes. *Educare Comunicaret Revista Científica de la Facultad de Humanidades*, 8(2), 78-87. <https://DOI.10.35383/educare.v8i2.470>
- Aliaga, L. (2022). *Gestión Administrativa y habilidades blandas en el personal de una municipalidad distrital de Lima Metropolitana, 2021* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/77636>
- Álvarez, A. (2022). *Habilidades blandas y calidad de atención en una Municipalidad de la Provincia de Cusco, año 2022* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/103496>
- Álvarez, B., Alfonso, D., e Indacochea, B. (2018). El desempeño laboral: un problema social de la ciencia. *Didascalía*, 9(2), 147-158. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6596591>
- Álvarez, B., Ganchozo, I., Rodríguez, Y. y Álvarez, A. (2018). Modelo de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo universitario. *Revista SINAPSIS*, 1(12), 1-10. <https://doi.org/10.37117/s.v1i12.140>
- Arias, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Enfoques Consulting EIRL. www.cienciaysociedad.org
- Arias, J. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL. www.tesisconjosearias.com
- Atau, I. (2022). *Habilidades blandas y la simplificación administrativa en una Municipalidad Provincial en la Región Ayacucho, 2021* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/97607>

- Bayser, S. (2022). Motivación y desempeño laboral en el personal de enfermería de una institución pública de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 2(12), 1-10. <https://doi.org/10.56294/saludcyt202212>
- Bravo, M. (2023). *Gestión de personas y desempeño laboral del servidor público en un gobierno regional del norte del Perú* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/109432>
- Cáceres, E., Peña, P. y Ramos, L. (2018). *Habilidades blandas en el desempeño laboral* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2495/Ernesto_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Calderón, R., Huilcapi, M., Montiel, P., Mora, J. y Naranjo, D. (2018). Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial. *PRO SCIENCES*, 2(7), 15-22. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol2iss7.2018pp15-22>
- Carranza, J. y Sánchez, F. (2020). Importancia de las habilidades blandas en el desempeño laboral del talento humano, Utcubamba, región Amazonas. *Revista Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 59–62. <https://doi.org/10.25127/rcsh.20225.868>
- Castro, K. y Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2020. *Ciencia Latina*, 4(2), 684-703. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- Cerna, Y. (2020). *Desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/56773>
- Chaca, A. y Contreras, L. (2022). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado*

Huancayo, 2021 [Tesis de maestría, Universidad Continental].
<https://hdl.handle.net/20.500.12394/10572>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano (3era ed.)*. Mc Graw Hill.
[Chicano, E. \(2016\). *Contratación Laboral. ADGD0208*. IC Editorial.
<https://books.google.com.ec/books?id=e1EpEAAAQBAJ&pg=PT216&dq=desempe%C3%B1o+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi6gYSg38H7AhVKQTABHYrsAZY4ChDoAXoECAkQAg#v=onepage&q&f=true>](https://books.google.com.ec/books?id=e7G7QwAACAAJ&dq=Chiavenato,+I.+<div data-bbox=)

Chipana, J. (2018). *Liderazgo Gerencial y desempeño laboral del servidor público de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Moquegua – 2018* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/30299>

Código Orgánico de Organización Territorial, Autónoma y Descentralizada (2019). *Código Orgánico de Organización territorial, Autónoma y Descentralizada*. <https://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/cootad.pdf>

Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. (2017). *Guía especializada de rendición de cuentas para los Gobiernos Autónomos Descentralizados*. [Archivo PDF]. <https://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2017/02/GUIA-GAD.pdf>

Constitución de la República del Ecuador [Const]. Art. 229 de 20 de octubre de 2008 (Ecuador).

Cordero, A., Córdoba, N., Moreira, M. y Quevedo, J. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. *Polo Conocimiento*, 5(5), 41-63. DOI: 10.23857/pc.v5i5.139.

- Cuyo, D. y Correa, B. (2020). *Inteligencia emocional y su relación con el estilo de liderazgo de los directivos de las direcciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pujilí* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/5947>
- Dean, S. (2017). *Soft Skills Needed for the 21st Century Workforce* [Doctoral thesis Walden University] <https://www.proquest.com/openview/01b0aeffe7900aa19e138603efd18fe/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Defensoría del Pueblo Ecuador. (20 de agosto del 2019). *Son 118 los gobiernos cantonales que no cumplen el principio de paridad de género en el territorio ecuatoriano*. <https://www.dpe.gob.ec/son-118-los-gobiernos-cantoniales-que-no-cumplen-el-principio-de-paridad-de-genero-en-el-territorio-ecuatoriano/>
- Espín, M., Zula, J., Espin, E. y Carrión, L. (2015). Gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, (29), 1-20. <http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/03/talento-humano.html>
- Espinoza, M. y Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y en la empresa. *Revista científica UISRAEL*. 7(2), 41-58. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Esteban, N. (2018). *Tipos de investigación*. <http://repositorio.usdg.edu.pe/handle/USDG/34>
- Finol, M. y Vera, J. (2020). Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: análisis teórico. *Mundo Recursivo*, 3(1), 1-24. <https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/38>
- Fuentes, G., Moreno, L., Rincón, D. y Silva, M. (2021). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. *Formación universitaria*, 14(4), 46-60. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000400049>

- Gaitán, M. y Pérez, M. (2023). Análisis de las competencias blandas en las carreras de Administración de Empresas, Marketing y Publicidad. *Revista Científica de FAREM – Estelí*, 12(45). <https://doi.org/10.5377/farem.v12i45.16035>
- Galicia, L., Balderrama, J. Navarra, R. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. *Apertura*, 9(2), 42-53. <https://doi.org/10.32870/ap.v9n2.993>
- Gamarra, L. (2020). *Programa de habilidades blandas para la calidad del servicio de los usuarios de la Comisa* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/48697>
- García, B. (2018). Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o blandas: aproximaciones a su evaluación. *Revista Digital Universitaria*, 19(6), 1-17. <http://doi.org/10.22201/codeic.16076079e.2018.v19n6.a5>
- García, G. y Torres, J. (2017). *Actitud Ética y Desempeño Laboral del Servidor Público de la Municipalidad Provincial de Huancavelica – 2016* [Tesis de grado, Universidad Peruana Los Andes]. <https://hdl.handle.net/20.500.12848/218>
- Gavilán, D. (2019). *Diseño de planes de mejora*. [Archivo PDF]. <http://biocritic.es/wp-content/uploads/2019/11/2.1-Dise%C3%B1o-de-planes-de-mejora-con-portada.pdf>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua. (2020). *El Reglamento de la Gestión Organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua*. <https://tosagua.gob.ec/Lotaip%202021/Enero/Literal%20a1/REGLAMEN TO%20ORG%20C3%81NICO%20DE%20GESTI%20C3%93N%20ORGANIZACIONAL%20POR%20PROCESOS%20DEL%20GAD%20TOSAGUA%20-%202021.pdf?t=1613079471>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua. (2014). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional Periodo 2014-2019*. [Archivo

PDF].

https://tosagua.gob.ec/lotaip%202020/ENERO/anexos/PEI%20GADMCT.pdf?_t=1591854948

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua. (s.f).
Alcaldía del cantón Tosagua. <https://tosagua.gob.ec/>

Gómez, L. (2021). *Habilidades blandas, el desafío para el rendimiento laboral de los empleados públicos* [Tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. <http://hdl.handle.net/10654/39156>

Gómez, L. (2021). *Habilidades blandas, el desafío para el rendimiento laboral de los empleados públicos* [Tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. <http://hdl.handle.net/10654/39156>

Gómez, M. (2019). Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio. *DIVULGARE Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan*, 6(11).
<https://doi.org/10.29057/esa.v6i11.3760>

González, D. (2020). *Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato].
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/31523>

González, D. y Morales, D. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas. *593 Digital Publisher*, 5(5), 79-93. doi.org/10.33386/593dp.2020.5.245

Guartán, A., Torres, K. y Ollangue, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Publisher*, (6), 13-26. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>

Guzmán, H. y Quezada, W. (2022). Desempeño laboral y calidad en la prestación de servicios públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado, Bolívar. En O. Bravo. *Calidad de prestación de servicios en la administración pública*

(pp. 16-31). Editorial UTEG. <https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2023/05/Libro-07-c.pdf>

Henriques, N. y Loor, G. (2020). Indicadores de desempeño de los funcionarios públicos de Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADMS), provincia de Manabí, Ecuador. *FIPCAEC*, 5(19), 151-185. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.226>

Hernández, S. (2017). *Las competencias laborales de los servidores públicos del Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico INGEMMET* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/9006>

Hernández, S. y Duana, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 9(17), 51-53. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/issue/archive>.

Herz, C. (2023). Desarrollo de capacidades para el funcionario público en los países andinos. Síntesis regional. En A. Lauro (Coord). *Desafíos y avances del desarrollo de capacidades del funcionario público en Bolivia, Ecuador y Perú* (pp. 11-64). Flacso Andes. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/150595-opac>

Hidalgo, N. (2020). *Influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los trabajadores del Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65, para la elaboración de la Relación Bimestral de Usuarios – RBU* [Tesis de grado, Universidad Ricardo Palma]. <https://hdl.handle.net/20.500.14138/3967>

Huamaní, J. y Venegas, M. (2021). *Habilidades blandas y comportamiento organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac, 2021* [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/89402>

Iacoviello, M. y Pulido, N. (2018). Nota introductoria. En Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (Ed:), *Competencias laborales en el*

sector público (pp. 11-18). Colección Experiencias EIAPP. <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/02/ExperienciasEIAPP-2019-Competencias.pdf>

Indacochea, V., Ganchozo, B. Indacochea A., Soledispa, M. y Rodríguez, N. (2018). Gestión del talento humano orientado al modelo de evaluación de desempeño de los servidores público. *Revista Polo del conocimiento*, 15(3), 182-196. DOI: 10.23857/pc.v3i1.422

Intriago, P. y Macías, C. (2021). *Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en el rendimiento de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1456>

Isaza, A. (2018). *Garantía de Calidad en Salud (3 era ed.)*. Ediciones de la U. https://books.google.com.ec/books?id=_zOjDwAAQBAJ&pg=PA213&dq=MATRIZ+5W%2B1H&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiP2eCbnsr7AhXnSzABHeSTA-YQ6AF6BAgMEAI#v=onepage&q&f=true

Juárez, L. y Tobón, S. (2018). Análisis de los elementos implícitos en la validación de contenido de un instrumento de investigación. *Revista Espacios*, 39(53), 23. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8358273>

Ley Orgánica de Servicio Público [LOSEP]. *Artículo 5*. 9 de diciembre del 2020. Ecuador.

Ley Orgánica de Servicio Público. (2016). *Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP*. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAb.pdf

Linares, J. (2021). *Programa de habilidades blandas para la calidad de la inversión pública de la municipalidad provincial de Cutervo* [Tesis de

doctorado, Universidad Cesar Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/79752>

Linares, J., Montenegro, L., Linares, C. y Núñez, G. (2021). Programa de habilidades blandas para la calidad de la inversión pública de la municipalidad provincial de Cutervo. *Revista Científica Emprendimiento Científico Tecnológico*, (2), 1-23. DOI. 10.54798/ULYS3685

Llanos, R. (2021). *Capacitación del servidor público y su desempeño laboral en el Proyecto Especial CHAVIMOCHIC, Trujillo 2020 [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/56539>

López, O., García, J., Bate, I. y Cobas, M. (2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. *EDUMECENTRO*, 7(4), 196-215.
<http://www.revedumecentro.sld.cu/index.php/edumc/article/view/698>

López, P. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad, métodos para la mejora continua y la solución de procesos*. FC Editorial.

Marrero, O., Mohamed, R. y Xifra, J. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *ECOCIENCIA*, 5, 1–18. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.144>

Matus, F. (2022). Aportes de la Educación del Siglo XXI a la profesionalización de servidores públicos. *Revista Torreón Universitario*, 11(30), 1-16.
<https://doi.org/10.5377/rtu.v11i30.13394>

Ministerio de trabajo del ecuador. (2020). *Guía metodológica para elaborar e implementar planes de acción de mejoras del desempeño institucional*. [Archivo PDF]. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/06/GU%C3%8DA-METODOL%C3%93GICA-PARA-ELABORAR-E-IMPLEMENTAR-PLANES-DE-ACCI%C3%93N-DE-MEJORAS-DEL-DESEMPE%C3%91O-INSTITUCIONAL.pdf>

- Ministerio de Trabajo. (2015). *Escala de pisos y techos de remuneraciones de servidores municipales. Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-0060*. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/ACUERDO-MINISTERIAL-00601.pdf>
- Mori, M. (2022). *Monitoreo y evaluación para el desempeño laboral de los servidores públicos de Transportes y comunicaciones de Lambayeque* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/77767>
- Mostajo, M. (2019). Son conceptos indeterminados, arbitrarios o barbarismos jurídicos en la constitución política del estado, las condiciones generales de acceso al servicio público. *Revista Jurídica Derecho*, 8 (11), 33 – 53. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2413-28102019000200003&script=sci_arttext
- Obando, J. (2020). *Habilidades blandas en el desempeño laboral de servidores del programa nacional de bienes incautados del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Lima – 2019* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/81588>
- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2019). *Gobiernos Autónomos Descentralizados de Ecuador*. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es>
- Ortega, T. (2016). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas. El Diálogo*. [Archivo PDF]. <https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2016/05/Soft-Skills-InDesign-Spanish-v4.pdf>
- Ortiz, R. (2022). *Habilidades blandas y desempeño laboral en un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de la Ciudad de Talavera, Apurímac 2022* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/104943>

- Pachón, C. (2018). *Empleo público y carrera administrativa entidades nacionales y territoriales* (2 ed.). Ediciones de la U. <https://books.google.com.ec/books?id=IzSjDwAAQBAJ&pg=PA230&dq=Empleo+p%C3%BAblico+y+carrera+administrativa+entidades+nacionales+y+territoriales&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjGve2G5cT7AhWtSjABHcbsCdMQ6AF6BAglEAI>
- Palmar, R. y Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39), 159-188. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67630574009>
- Palmett, A. (2020). Métodos inductivo, deductivo y teoría de la pedagogía crítica. *Petroglifos. Revista Crítica Transdisciplinar* 3(1), 36-42. <https://petroglifosrevistacritica.org.ve/revista/metodos-inductivo-deductivo-y-teoria-de-la-pedagogia-critica/>
- Parrado, S. (2007). *Guía para la elaboración de planes de mejora en las administraciones públicas*. Instituto Nacional de Administración Pública de Madrid.
- Parraguez, S., Chunga, G., Flores, M. y Romero, R. (2017). *El estudio y la investigación documental: estrategias metodológicas y herramientas TIC*. EMDECOSEGE S.A. <https://books.google.com.ec/books?id=v35KDwAAQBAJ&pg=PA49&dq=diagrama+de+ishikawa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj41cuQm8r7AhXOibAFHXATCO8Q6AF6BAgCEAI#v=onepage&q&f=true>
- Proaño, D., Gisbert, V. y Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa* (Edición Especial), 50 – 56, <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56>
- Quezada, M., Quevedo, M. y Torres, M. (2020). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector

- público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 748–778.
<https://doi.org/10.35381/r.k.v5i3.920>
- Redrobán-Barreto, W. E. (2021). La gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados ecuatorianos como protagonistas en el proceso de descentralización. *Revista Sociedad y Tecnología*, 4(S2), 723-736.
<https://orcid.org/0000-0003-3331-7429>
- Reyes, C. (2022). *Estrategia de gestión pública sobre habilidades blandas para mejorar la eficiencia en servidores públicos Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2021 [Tesis doctoral, Universidad Cesar Vallejo]*.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/79834>
- Rimarachin, B. (2021). *Habilidades blandas y calidad de servicio en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]*.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/69942>
- Riveros, G. (2017). *Clima Organizacional y desempeño Laboral de los Servidores Públicos del Poder Judicial Sede Caylloma –Arequipa, 2016 [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]*.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/16349>
- Rodríguez, J. y Reguant, M. (2020). Calcular la fiabilidad d'un qüestionari o escala mitjançant l'SPSS: el coeficient alfa de Cronbach. *REIRE Revista d'Innovació I Recerca En Educació*, 13(2), 1–13.
<https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>
- Rodríguez, K. y Lechuga, J. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 79-101.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452>
- Rodríguez, L. y Ordaz, A. (2021). La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en

México. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(18), 28-40.
<https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.126>

Rojas, C. (2021). *Gestión del trabajo remoto y el desempeño laboral en la Biblioteca Nacional del Perú – 2020* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/53992>

Romero, J., Granados, I., López, S. y Gonzales, G. (2021). Habilidades blandas en el contexto universitario y laboral. *Revista Uniminuto*, 8(22), 113-127.
<https://revistas.uniminuto.edu/index.php/IYD/article/view/2749/2234>

Romero, P. (2017). *Compromiso organizacional de los servidores públicos que se encuentran con contratos ocasionales y con nombramiento del Ministerio de Relaciones Laborales* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://hdl.handle.net/10644/5568>

Roy, I., Rivas, R., Pérez, M. y Palacios, L. (2019). Correlación: no toda correlación implica causalidad. *Revista Alergia México*, 66(3), 354-360.
<https://doi.org/10.29262/ram.v66i3.651>.

Roy, I., Rivas, R., Pérez, M., y Palacios, L. (2019). Correlación: no toda correlación implica causalidad. *Revista Alergia México*, 66(3), 354-360.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-91902019000300354

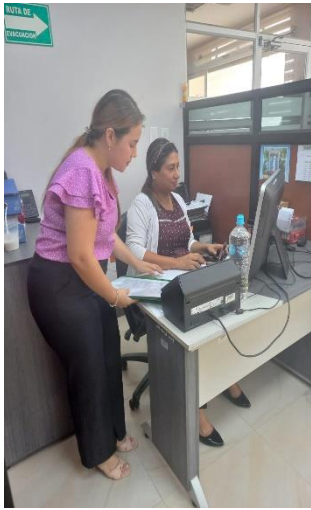
Sambrano, J. (2020). *Métodos de investigación*. Alpha Editorial.
https://books.google.com.ec/books?id=yXJ6EAAAQBAJ&pg=PA94&dq=investigaci%C3%B3n+descriptiva&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiwqaDFp8r7AhWqQjABHeKAB_QQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20descriptiva&f=true

Sánchez, M. (2018). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de la corte superior de justicia de Tacna* [Tesis de maestría, Universidad privada de Tacna].
<https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/639/Sanchez-Apaza-Maximo.pdf?sequence=1&isAllowed=yg>

- Sánchez, R. (2021). El tema de validez de contenido en la educación y la propuesta de Hernández-Nieto. *Latin-American Journal of Physics Education*, 15(3), 1-5. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8358273>
- Servicio de Contratación Pública. (2021). *Análisis de la contratación pública con enfoque de género período 2017 a octubre 2021*. [Archivo PDF]. <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2022/03/An%C3%A1lisis-de-la-contrataci%C3%B3n-p%C3%BAblica-con-enfoque-de-g%C3%A9nero-signed.pdfLB-signed.pdf>
- Taffur, M. y Mero, M. (2022). *Análisis de la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores público del GAD del cantón Chone* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. http://190.15.136.145/bitstream/42000/1837/1/TIC_AP36D.pdf
- Tito, M. y Serrano, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v1.12.2016.81>
- Tóala, S., Álvarez, D., Osejos, J., Quiñonez, M., Soledispa, S., Osejos, A., Pionce, A. y Caicedo, C. (2018). Modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores públicos. 3 *Ciencias*. <http://dx.doi.org/10.179933/EcoOrgyCso.2017.18>
- Torres, D. y Atencio, M. (2020). *Las habilidades blandas y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Independencia, Lima – Perú 2020* [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/26404>
- Ubillos, K. (2021). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los colaboradores en una Municipalidad Provincial del Perú, 2017* [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/27556>

- Universidad de Costa Rica. (2022). *Fortalecimiento del proceso de realimentación y elaboración de planes de mejora en la gestión del desempeño*. [Archivo PDF]. <https://orh.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/2022/02/Fortalecimiento-Retroalimentacion-y-Planes-de-Mejora-Material-de-apoyo.pdf>
- Vaca, M. (2017). Motivación laboral en los servidores públicos de Ecuador. *NNOVA Research Journal*, 2(7), 101-108. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n7.2017.235>
- Velasco, I. (2016). *Análisis jurídico de la evaluación del desempeño de los servidores sujetos a la Ley Orgánica del Servicio Público, como herramienta de gestión en la actuación de la Administración Pública* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://hdl.handle.net/10644/5307>
- Velásquez, M., García, J., Rodríguez, G. y González, M. (2018). Clima laboral del personal administrativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua. *Uniandes EPISTEME. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 5(3), 249-262. <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1039>
- Vidarte, J. (2017). *Relación entre la satisfacción y el desempeño laboral de los servidores públicos de la gerencia de administración de la Municipalidad Provincial de Piura, 2016* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/16769>
- Villagrán, D. (2023). *Comunicación asertiva en el clima laboral de los trabajadores del GAD Parroquial Pasa* [Tesis de Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/37036>
- Villavicencio, L. (2020). Régimen laboral de las empresas públicas ecuatorianas. *Revista de la Facultad de Jurisprudencia*, (7), 366-404. <https://doi.org/10.26807/rfj.v7i7.255>

ANEXOS



Anexo 1. Encuesta estructurada para evaluar las habilidades blandas y el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua.

Objetivo: Identificar el estado actual de las habilidades blandas y el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua, para la formulación de una propuesta de mejora efectiva.

Indicaciones: Marcar con una X o un ✓ según corresponda.

Escala: 1 (nunca); 2 (rara vez); 3 (regularmente); 4 (frecuentemente); 5 (siempre)

Genero									
Masculino	Femenino	Otro							
Edad									
18-25 años	26-33	34-41	+ de 42 años						
Variables del Habilidades blandas					1	2	3	4	5
Empatía									
¿Tiene usted la capacidad de crear un vínculo con el usuario a partir de la comprensión de sus necesidades?									
¿Respeto las emociones de sus compañeros de trabajo?									
Capacidad de relacionarse con los demás y trabajar en equipo									
¿Le gusta participar en actividades que involucre relacionarse con sus compañeros de trabajo?									
¿Prefiere tomar decisiones en grupo, antes que de forma individual?									
Comunicación asertiva (oral y escrita)									
¿Tiene facilidad de expresión oral?									
¿Escucha atentamente cuando recibe instrucciones y demuestra importancia de aplicarlas en sus funciones?									
Liderazgo									
¿Cuándo existen situaciones problemáticas, brinda solución para el bienestar de todos?									
¿Ha dirigido funciones laborales para el logro de un objetivo determinado?									
Inteligencia emocional									
¿Tiene usted la capacidad de controlar emociones de ira y frustración a causa de situaciones internas?									
¿Tiene la capacidad de separar las emociones personales de la situación laboral?									
Variables del Desempeño Laboral									
Nivel de satisfacción / motivación									
¿Percibe que la remuneración recibida está acorde a sus funciones y responsabilidades?									
¿Se siente satisfecho con el ambiente de trabajo?									
Trabajo en equipo									
¿Considera que usted junto con todos sus compañeros forma un equipo de trabajo, que coopera en el									

cumplimiento de los objetivos?

¿El trabajo que usted realiza en equipo con sus compañeros, tiene resultados satisfactorios para la institución?

Capacidad profesional

¿Domina totalmente las funciones de su cargo laboral?

¿Tiene la capacidad profesional de asumir funciones de cargos superiores dentro de la institución?

Cumplimiento de metas y logros (productividad)

¿La cantidad de trabajo asignada es cumplida en su totalidad en las fechas establecidas?

¿Sus servicios profesionales generan el objetivo de satisfacer al usuario?

Disponibilidad para el trabajo (comportamiento, asistencia)

¿Cumple con compromiso su horario de trabajo?

¿Tiene la apertura para atender el requerimiento del usuario aunque no esté dentro de sus funciones?

Anexo 2. Formulario de validación de la encuesta, aplicado a los expertos.

Atendiendo su perfil profesional en la gestión de recursos humanos y su experiencia en el sector público, se solicita amablemente que contribuya en la validación de una encuesta estructurada que será aplicada a servidores públicos para conocer el estado actual de sus habilidades blandas y de los factores del desempeño laboral.

Por su importante colaboración, le quedamos agradecidas ya que este proceso representa parte importante de nuestro trabajo de titulación. Cabe mencionar que la evaluación es de carácter anónima, y los datos obtenidos serán única y exclusivamente para el trabajo mencionado.

Indicaciones: Evaluar según los indicadores de pertenencia, claridad, redacción, respuesta, distractores, dificultad, y formato; empleando la siguiente escala: (1) inaceptable, (2) deficiente; (3) regular; (4) bueno; y (5) excelente.

Ítems de evaluación de Habilidades Blandas

Ítems	Indicadores	Observaciones	Evaluación					Total
			1	2	3	4	5	
Empatía								
¿Tiene usted la capacidad de crear un vínculo con el usuario a partir de la comprensión de sus necesidades?	Pertenencia Claridad Redacción Respuesta Distractores Dificultad Formato							
¿Respetamos las emociones de sus compañeros de trabajo?	Pertenencia Claridad Redacción Respuesta Distractores Dificultad Formato							
Capacidad de relacionarse con los demás y trabajar en equipo								
¿Le gusta participar en actividades que involucre relacionarse con sus compañeros de trabajo?	Pertenencia Claridad Redacción Respuesta Distractores Dificultad Formato							
¿Prefiere tomar decisiones en grupo, antes que de forma individual?	Pertenencia Claridad Redacción Respuesta Distractores Dificultad Formato							
Comunicación asertiva (oral y escrita)								
¿Tiene facilidad de expresión oral?	Pertenencia Claridad Redacción Respuesta Distractores Dificultad Formato							
¿Escucha atentamente cuando recibe instrucciones y demuestra importancia de aplicarlas en sus funciones?	Pertenencia Claridad Redacción Respuesta Distractores Dificultad Formato							

Liderazgo	
¿Cuándo existen situaciones problemáticas, brinda solución para el bienestar de todos?	Pertenencia Claridad Redacción Respuesta Distractores Dificultad Formato
¿Ha dirigido funciones laborales para el logro de un objetivo determinado?	Pertenencia Claridad Redacción Respuesta Distractores Dificultad Formato
Inteligencia emocional	
¿Tiene usted la capacidad de controlar emociones de ira y frustración a causa de situaciones internas?	Pertenencia Claridad Redacción Respuesta Distractores Dificultad Formato
¿Tiene la capacidad de separar las emociones personales de la situación laboral?	Pertenencia Claridad Redacción Respuesta Distractores Dificultad Formato

Ítems de evaluación del Desempeño Laboral

Ítems	Indicadores	Observaciones	Evaluación					Total
			1	2	3	4	5	
Nivel de satisfacción / motivación								
¿Percibe que la remuneración recibida está acorde a sus funciones y responsabilidades?	Pertenencia Claridad Redacción Respuesta Distractores Dificultad Formato							
¿Se siente satisfecho con el ambiente de trabajo?	Pertenencia Claridad Redacción Respuesta							

	Distractores Dificultad Formato
Trabajo en equipo	
¿Considera que usted junto con todos sus compañeros forma un equipo de trabajo, que coopera en el cumplimiento de los objetivos?	Pertenencia Claridad Redacción Respuesta Distractores Dificultad Formato
¿El trabajo que usted realiza en equipo con sus compañeros, tiene resultados satisfactorios para la institución?	Pertenencia Claridad Redacción Respuesta Distractores Dificultad Formato
Capacidad profesional	
¿Domina totalmente las funciones de su cargo laboral?	Pertenencia Claridad Redacción Respuesta Distractores Dificultad Formato
¿Tiene la capacidad profesional de asumir funciones de cargos superiores dentro de la institución?	Pertenencia Claridad Redacción Respuesta Distractores Dificultad Formato
Cumplimiento de metas y logros (productividad)	
¿La cantidad de trabajo asignada es cumplida en su totalidad en las fechas establecidas?	Pertenencia Claridad Redacción Respuesta Distractores Dificultad Formato
¿Sus servicios profesionales generan el objetivo de satisfacer al usuario?	Pertenencia Claridad Redacción Respuesta Distractores Dificultad Formato
Disponibilidad para el trabajo (comportamiento, asistencia)	Pertenencia

¿Cumple con su horario de trabajo?	Claridad Redacción Respuesta Distractores Dificultad Formato
¿Tiene la apertura para atender el requerimiento del usuario aunque no esté dentro de sus funciones?	Pertenencia Claridad Redacción Respuesta Distractores Dificultad Formato